

---

**KOULUTUSLOGISTIIKKAPROSESSIN NYKYTILA JA  
KEHITTÄMINEN**  
**case K-instituutti Oy**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma 2013

Visamäki, kevät 2014

Kirsi Sahlman



## VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma 2013

**Tekijä**

Kirsi Sahlman

**Vuosi** 2014**Työn nimi**Koulutuslogistiikkaprosessin nykytila ja kehittäminen  
case K-instituutti Oy

## TIIVISTELMÄ

K-instituutti Oy toimii Keskon tytäryhtiönä ja yhteistyössä eri Keskon liiketoimintayksiköiden ja kauppiasyrittäjien kanssa. K-instituutin strategiaa täsmennetään alkuvuoden 2014 aikana ja tässä yhteydessä linjauksia tehdään K-instituutti Oy:n tuottamista palveluista ja toiminnan tehostamisesta. Koulutuslogistiikkaprosessiin halutaan tehokkuutta ja laadun parantamiseen liittyviä muutoksia.

Tutkimustyön tavoitteena on tunnistaa toisistaan poikkeavat koulutuslogistiikkaprosessit sekä kuvata prosessien nykytila pääpiirteittäin prosessikuvauskeinoin. Lisäksi tavoitteena on etsiä tehokkuutta parantavia tekijöitä koulutuslogistiikkaprosessista sekä selkeyttää koulutusassistenttien työnkuvaa prosessikuvausten muodossa.

Teoreettista taustaa käsitellään prosessijohtamisen ja muutosjohtamisen teorian kautta. Prosessijohtamisen tekijät on jaettu viiteen pääalueeseen. Muutosjohtamisen teoria tukee kehitysehdotusten läpiviemistä.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisilla eli laadullisilla tutkimusmetodeilla. Tutkimusosuudessa käytetään osallistuvaa havainnointia, kohdeyrityksen tietokantojen hyödyntämistä sekä haastatteluja. Haastattelutekniikkana tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja.

Lopputuloksena todettiin, että prosessissa on monia kehittämisen paikkoja niin sähköistämisen kuin muidenkin toimintojen osalta. Kehitysehdotuksissa keskitytään koulutuslogistiikkaprosessin sähköistämiseen liittyviin asioihin sekä koulutuksenhallintajärjestelmän vahvempaan rooliin prosessissa. Yhtenäinen prosessin mukainen toimintatapa koulutuspäälliköiden ja koulutusassistenttien kesken tehostaa toimintaa. Yhteisten tavoitteiden kautta saadaan luotua yhteiset toimintatavat koko henkilökunnalle.

**Avainsanat** prosessit, prosessijohtaminen, muutosjohtaminen**Sivut**

61 s. + liitteet 7 s.

VISAMÄKI

Name of degree programme

**Author**

Kirsi Sahlman

**Year** 2014

**Subject of Master's thesis**

The current state and development of the training logistics process – Case K-instituutti Oy

---

ABSTRACT

K-instituutti Oy operates as a subsidiary of Kesko and in cooperation with the Kesko's various business units and the merchant entrepreneurs. The strategy of K-instituutti will be specified at the beginning of 2014 and guidelines regarding the service portfolio and the efficiency will be adjusted. Changes in the training logistics process and improvements to the quality are requested.

The objective to this thesis is to identify different training logistics processes and to describe the current state of the outlines of processes as process charts. A further objective is to find factors that increase efficiency and to clarify the job descriptions of training assistants using the process charts.

The theoretical background of this thesis is in the theories of process and change management. The factors of process management are divided into five main sections. The theory of change management supports carrying out the development suggestions.

The study is conducted using qualitative methods such as participant observation, making use of the target company's database and interviews. The interview method in this study is theme interviews.

As a result various development areas were found in process both in electronic processes and in other functions. Development suggestions' focus is in using ICT in the training logistics process as well as in a stronger role of training management system in the process. Using coherent practices within the training managers and assistants increase the efficiency of the process. Common goals lead to the common practices for the whole personnel.

**Keywords** processes, process management, change management

**Pages** 61 p. + appendices 7 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tutkimustyön tausta .....	1
1.2.	Tutkimustyön käsitteet .....	2
1.2.1.	Teoriaosuus.....	2
1.2.2.	K-instituutti Oy:n toimintaan liittyvät .....	3
1.3.	Työn rakenne.....	5
2	TEOREETTINEN TAUSTA.....	7
2.1.	Prosessijohtaminen.....	7
2.1.1.	Prosessien tunnistaminen.....	8
2.1.2.	Prosessien määrittely ja kuvaaminen.....	9
2.1.3.	Prosessien omistajien nimeäminen.....	11
2.1.4.	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen.....	12
2.1.5.	Prosessin jatkuva kehittäminen .....	13
2.2.	Muutosjohtaminen.....	16
2.3.	Case K-instituutti Oy.....	17
2.3.1.	Koulutuslogistiikkapalvelut-tiimi.....	18
2.3.2.	Työnjako koulutuspäällikkö - koulutusassistentti .....	19
2.3.3.	Koulutuksenhallintajärjestelmä .....	20
3	TUTKIMUSTYÖN TAVOITE JA KYSYMYKSET .....	23
3.1.	Tutkimustyön rajaus.....	24
4	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT .....	25
4.1.	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmetodi .....	25
4.1.1.	Osallistuva havainnointi ja yrityksen tietokantojen hyödyntäminen.....	26
4.1.2.	Teemahaastattelut .....	28
4.2.	Tapaustutkimus .....	29
4.3.	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	29
4.4.	Tutkimuksen aikataulu .....	31
5	K-INSTITUUTTI OY:N KOULUTUSLOGISTIIKKAPROSESSIT .....	31
5.1.	Kauttalaskutus .....	32
5.1.1.	Yhteistyökumppanin laskun tarkastus .....	32
5.1.2.	Koulutuksen perustaminen pakkiin .....	33
5.1.3.	Varauksen luominen pakkiin ja laskutus .....	33
5.1.4.	Kielikoulutusten lopetuspäivämäärä .....	33
5.1.5.	Koulutuksen päättäminen pakissa .....	33
5.1.6.	Vuosihyvityksen laskuttaminen.....	33
5.2.	Koulutuslogistiset palvelut .....	34
5.2.1.	Koulutuksen perustaminen pakkiin .....	34
5.2.2.	Koulutuspaikan varaaminen .....	34
5.2.3.	Ilmoittautumisten vastaanotto ja vahvistus .....	35
5.2.4.	Kutsut .....	36
5.2.5.	Palauteprosessi .....	36
5.2.6.	Raportointi .....	36

5.2.7.	Laskutus.....	36
5.2.8.	Koulutuksen päättäminen pakissa .....	36
5.3.	Kauppakohtaiset koulutukset .....	37
5.3.1.	Koulutuksen perustaminen pakkiin .....	37
5.4.	Varauksen ja laskun luominen .....	37
5.4.1.	Koulutusmateriaalit .....	38
5.4.2.	Palauteprosessi .....	38
5.4.3.	Laskutus.....	38
5.4.4.	Varauksen luominen pakkiin.....	39
5.4.5.	Yhteistyökumppanin laskun tarkistus.....	39
5.4.6.	Koulutuksen päättäminen pakissa .....	39
5.4.7.	Arkistointi.....	39
5.5.	Avoimet koulutukset .....	39
5.5.1.	Koulutuksen perustaminen pakkiin .....	40
5.5.2.	Koulutuspaikan varaaminen .....	40
5.5.3.	Ilmoittautumisten vastaanotto ja vahvistus .....	41
5.5.4.	Kesko eLearning työtilojen avaamiset .....	41
5.5.5.	Ennakkokyselyt, ennakkotehtävät ja jälkitehtävät .....	41
5.5.6.	Kutsut .....	42
5.5.7.	Kouluttajien ohjeistus.....	42
5.5.8.	Koulutusmateriaalit .....	42
5.5.9.	Todistukset .....	42
5.5.10.	Palauteprosessi .....	43
5.5.11.	Laskutus.....	43
5.5.12.	Koulutuksen päättäminen pakissa .....	44
5.5.13.	Arkistointi.....	44
5.6.	Tutkintotavoitteiset koulutukset.....	44
5.6.1.	Koulutuksen perustaminen pakkiin .....	44
5.6.2.	Koulutuspaikan varaaminen .....	45
5.6.3.	Ilmoittautumisten vastaanotto ja vahvistus .....	45
5.6.4.	Kesko eLearning työtilojen avaamiset .....	46
5.6.5.	Ennakkokyselyt ja ennakkotehtävät .....	46
5.6.6.	Kutsut .....	46
5.6.7.	Kouluttajien ohjeistus.....	47
5.6.8.	Koulutusmateriaalit .....	47
5.6.9.	Palauteprosessi .....	47
5.6.10.	Todistukset ja stipendit.....	48
5.6.11.	Laskutus.....	48
5.6.12.	Koulutuksen päättäminen Pakissa .....	48
5.6.13.	Arkistointi.....	48
5.6.14.	Tutkintokansioden palautus.....	49
5.7.	Keskolaisten koulutustietojen siirtäminen SAP HR:ään.....	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50
7	KEHITYSIDEAT .....	53
7.1.	Ilmoittautuminen koulutuksiin .....	53
7.2.	Koulutuskutsut .....	54
7.3.	Palautelinkki ja palauteyhteyden veto.....	54
7.4.	Koulutusmateriaalin sähköistäminen .....	54
7.5.	Todistukset .....	55

7.6. RSS-syötteet ja tapahtumailmoitukset pakissa.....	55
7.7. Arkistointi.....	55
7.8. Kauppakohtaiset koulutukset .....	56
7.9. Koulutuslogistiset palvelut.....	56
7.10. Avoimet koulutukset .....	56
7.11. Kauttalaskutus .....	57
7.12. Tutkintotavoitteiset koulutukset.....	57
LÄHTEET .....	59

Liite 1	Teemahaastattelun runko
Liite 2	Koulutuslogistiikkaprosessien työvaiheet
Liite 3	Prosessikaavio – kauttalaskutus
Liite 4	Prosessikaavio – koulutuslogistiset palvelut
Liite 5	Prosessikaavio – kauppakohtaiset koulutukset
Liite 6	Prosessikaavio – avoimet koulutukset
Liite 7	Prosessikaavio – tutkintotavoitteiset koulutukset

## 1 JOHDANTO

Prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää toimintaansa ja toiminnan tuloksellisuutta. Prosessinsa tunnistava organisaatio osaa parantaa prosesseja parhaiten. Organisaation on tutkittava prosesseja jatkuvasti mahdollisten parannuskohtien löytämiseksi. Parempia tuloksia ei voida saada, jos toiminta prosessissa ei muutu. Prosessin parantaminen tapahtuu prosessissa olevia toimintatapoja muuttamalla.

Laamasen (2004, 37) mukaan prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toiminnan logiikka. Prosessit kuvaavat toimintojen sarjaa, minkä avulla saavutetaan organisaation tulokset. Prosessikuvausten avulla ymmärretään mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Näin mittaaminen ja kehittäminen voidaan kohdistaa kriittisiin vaiheisiin ja samalla vältetään osaoptimointi.

Toisiinsa liittyvien tapahtumien ketjua kutsutaan prosessiksi. Prosesseja tapahtuu mm. luonnossa, yhteiskunnassa, tuotantoelämässä, vuorovaikutuksessa ja ajattelussa. Prosessit voidaan ryhmitellä erilaisiksi prosesseiksi niiden erilaisen luonteen mukaan. Pääprosessin lisäksi prosessit voidaan lajitella liiketoimintaprosesseiksi, avainprosesseiksi, ydinprosesseiksi, tukiprosesseiksi ja osaprosesseiksi. (Tuurala, T. 2014)

Tutkimustyön tavoitteena on kuvata K-instituutti Oy:n koulutuslogistiikkaprosessien nykytila ja tuottaa kehitysideoita prosessin tehokkuuden parantamiseksi. Tunnistetut prosessit kuvataan tarkasti alusta loppuun, jotta kehityskohtia on mahdollista löytää. Tutkimustyön avulla halutaan selvittää mitä kaikkea koulutuslogistiikkaprosessiin kuuluu ja lopullisena tavoitteena on saada koulutuksenhallintaprosessi toimimaan nopeammin ja sujuvammin.

### 1.1. Tutkimustyön tausta

K-instituutti Oy on Keskon tytäryhtiö sekä opetushallituksen valvonnan alainen ammatillinen erikoisoppilaitos. K-instituutti toimii yhteistyössä eri Keskon liiketoimintayksiköiden ja kauppiasyrittäjien kanssa. K-instituutin tehtävänä on tuottaa K-ryhmän koulutuspalvelut tehokkaasti kokoamalla koulutusten toteuttamiseen parhaat osaajat K-ryhmästä ja kumppaniverkostosta. (K-instituutti Oy 2014a.)

Strategiaa täsmennetään alkuvuoden 2014 aikana ja tässä samassa yhteydessä tehdään linjauksia K-instituutti Oy:n tuottamista palveluista sekä toiminnan tehostamisesta. Samanaikaisesti K-instituutti Oy:ssä alkoivat tehostamistoimenpiteenä yt-neuvottelut, joiden aiheena on HR-toimintojen liiketoimintalähtöinen tehostaminen.

Koulutuslogistiikkapalvelut-tiimin perustehtävänä on tuottaa koulutusten koulutuslogistiikkaosuus tehokkaasti ja laadukkaasti asiakasta hyvin pal-

vellen. Koulutuslogistiikkaprosessiin halutaan tehokkuutta ja laadun parantamiseen liittyviä muutoksia. Nämä muutokset vaativat selvitystyötä parhaista käytännöistä, päätösesityksiä sekä itse muutoksen läpiviemistä ja johtamista. Muutoksessa keskeistä keinona tulee olemaan koulutuslogistiikkaprosessin sähköistäminen erityisesti olemassa olevia yhtiön ja Keskon käytössä olevien työvälineiden avulla. Yhtenä keskeisenä keinona tulee olemaan K-instituutissa syksyllä 2013 käyttöönotetun koulutuksenhallintajärjestelmän toiminnallisuuksien laajamittaisempi hyödyntäminen ja käyttöönotto.

Tutkimustyön avulla halutaan selvittää, kuinka monta erilaista koulutuslogistiikkaprosessia tunnistetaan, mitä kaikkia työvaiheita koulutuslogistiikkaprosesseihin liittyy ja miten eri roolit liittyvät prosessin kulkuun. Koulutuslogistiikkaprosesseista halutaan tuloksena prosessikuvaukset sekä kuvausta havainnollistavat prosessikaaviot. Lisäksi halutaan selvittää miten havaittujen ongelmakohtien osalta koulutuslogistiikka prosessia voidaan kehittää tehokkaammaksi.

### 1.2. Tutkimustyön käsitteet

Tutkimustyön käsitteet on jaettu kahden eri alaotsikon alle, sen mukaan missä kohdassa työtä käsitteitä käytetään.

#### 1.2.1. Teoriaosuus

##### Prosessi

Prosessit ovat toistuvia tapahtumien ketjuja, jossa syötteet ja tuotokset määritellään. (Laamanen 2008, 152.)

##### Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on prosessien avulla johtamista. (Pitkänen 2010, 76.)

##### Prosessikaavio

Prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot esitetään prosessikaaviossa. (Lecklin 2006, 140.)

##### Prosessikuvaus

Prosessikuvauksen tarkoituksena on ymmärtää valitun prosessin toimintaa. Prosessikuvausta täydennetään prosessikaaviolla. (Laamanen 2008, 160.)



### 1.2.2. K-instituutti Oy:n toimintaan liittyvät

#### AIPAL

Internetin kautta käytettävä sähköinen näyttötutkintojen palautejärjestelmä, jolla kootaan tutkinnon suorittajien mielipiteitä näyttötutkintoon haakeutumisesta, tutkinnon suorittamisesta sekä tarvittavan ammattitaidon hankkimisesta.

#### AKS

Vähittäiskaupan ammattikasvatussäätiö jakaa apurahoja hyviin kaupan alan osaamista kehittäviin hankkeisiin sekä stipendejä menestyksellisille kaupan alan opiskelijoille.

#### Extended Disc -käyttäytymisanalyysi

Extended DISC® -järjestelmän avulla kerätty informaatio ihmisistä ja organisaatioista, jonka avulla saadaan oikeaa tietoa henkilöstön ja organisaatioiden kehittämiseksi. Tuloksista laaditaan tehtäväkohtaisesti räätälöity raportti. (Extended Disc 2014.)

#### Digium Enterprise

Ohjelmisto asiakaskokemuksen ja henkilöstön hyvinvoinnin mittaamiseen sekä palautteenhallintaan.

#### Kauttalaskutus

K-instituutti Oy:n kautta kulkevat tietotekniikka- ja kielikoulutusten laskut ja koulutustietojen hallinta.

#### Kesko eLearning

K-ryhmässä käytössä oleva oppimisympäristö.

#### Koulutusohjelma

Koulutusohjelma koostuu kahdesta tai useammasta koulutuksesta, joissa osallistujat ovat samat.

#### Koulutuslogistiikka

Koulutuslogistiikassa huolehditaan kokonaisvaltaisesti yrityksen koulutus-toiminnan sujuvuudesta.

#### Koulutuslogistiikkaprosessi

Operatiivisen toiminnan prosessi, jota hoitavat koulutusassistentit.

#### Pakki

K-instituutti Oy:ssä käytössä oleva Vineyard Oy:n koulutuksenhallintajärjestelmä.

#### Psycon 360 –arviointi

Kehittämismenetelmä, jonka avulla tuetaan esimiesten tai vaativaa asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden kehittymistä työssään. Arvioinnin avulla kerätään jäsentynyttä palautetta arvioitavan henkilön näkyvästä johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Arviointia pyydetään neljältä taholta (henkilö itse, oma esimies, alaiset sekä kollegat). (Psycon Oy 2014.)

#### RSS-syöte

RSS-syöte on yleensä verkkopalvelun tarjoama tiedosto, joka sisältää säännöllisesti päivittyvää sisältöä. RSS-syötteen ideana on, että verkkopalvelun käyttäjän ei tarvitse vierailla palvelussa itse nähdäkseen, onko sinne tullut uutta sisältöä. (Mikä RSS-syöte? 2014.)

#### SAP Fico

K-ryhmässä käytössä oleva laskutusjärjestelmä.

#### SAP HR

Kesko Oy:ssä käytössä oleva HR-järjestelmä, johon kerätään keskolaisten henkilöiden koulutustiedot.

### 1.3. Työn rakenne



Kuva 1. Tutkimustyön rakenne

Tutkimustyö koostuu kaiken kaikkiaan seitsemästä osasta, joista ensimmäisessä osassa eli johdannossa, selvitetään tutkimustyön tausta ja työn rakenne. Lisäksi johdannossa selvitetään tutkimustyöhön liittyvät keskeiset käsitteet.

Toisessa osassa käsitellään tutkimustyössä vaikuttavat keskeiset teoriat. Teoreettista taustaa käsitellään prosessijohtamisen ja muutosjohtamisen teorian kautta. Prosessijohtamisen tekijät on jaettu viiteen pääalueeseen: prosessien tunnistaminen, prosessien määrittely ja kuvaaminen, prosessien omistajien nimeäminen, prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja prosessin jatkuva kehittäminen. Muutosjohtamisen teoria tukee kehitysehdotusten läpiviemistä. Lisäksi esitellään caseyritys, K-instituutti ja käydään lyhyesti läpi yrityksessä käytössä oleva koulutuksenhallintajärjestelmä. Tämä auttaa hahmottamaan prosessin eri vaiheita ja selvittää asioiden tapahtumisen prosessissa.

Seuraavassa eli kolmannessa osassa käsitellään tutkimustyön tavoitteen ja kysymysten lisäksi tutkimuksen raja.

Neljännessä osassa käsitellään tutkimusmenetelmät. Tämä tutkimustyö toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tässä osassa käydään läpi myös tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Lisäksi kuvataan tutkimuksen aikataulu.

Seuraavassa, eli viidennessä osassa esitellään tutkimuksen tulos eli K-instituutti Oy:n koulutuslogistiikkaprosessit. Prosessikuvaukset ovat työn liitteenä, työvaiheet kerrotaan pääkohtien osalta sanallisesti.

Kuudennessa osassa esitellään teoreettisen taustan perusteella laaditut johtopäätökset. Viimeisenä osana työssä ovat vuorossa kehitysehdotukset.

## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

Organisaatiolla on sitä paremmat edellytykset menestyä, mitä enemmän asiakkaille luodaan arvoa. Organisaatio kykenee tuottamaan arvoa asiakkailleen toteuttamalla sarjan toimintoja, jota kutsutaan prosessiksi. (Laamanen 2014.)

Sisäinen viestintä on yksi keskeisistä tekijöistä yrityksen henkilöstön motivoinnissa ja organisaation toiminnan tehokkuudessa. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena organisaation liiketoiminnasta, tuotteista, palveluista, markkinoinnista, toiminnan muutoksista ja taloudesta. Lisäksi tarkoituksena on edistää yhteistoimintaa sekä parantaa toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2005, 168–169.)

Prosesseissa on kysymys arjen tehokkuudesta, siitä miten paljon aikaa ja muita resursseja tarvitaan. Prosessi koostuu tehtävistä, sen toteuttamiseen tarvitaan resursseja, kuten työaikaa, osaamista, menetelmiä, laitteita ja tiloja. Peruskysymys onkin, onko resurssien käyttö tehokasta suhteessa syntyvään arvoon. Prosesseista voidaan puhua toistuvina tapahtumien ketjuna, jossa syötteet ja tuotokset määritellään. Nämä prosessit muodostuvat toisiinsa loogisesti seuraavista vaiheista: suunnittelu, toteutus ja arviointi. (Laamanen 2008, 152–153.)

Sydänmaanlakan (2012, 288) mukaan prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ketju. Ketju alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeiden täyttämiseen. Laamasen (2004, 39) mukaan prosessit tarjoavat organisaation punaisen langan ja toimivat organisaation kehittämisen rakenteena.

Lecklinin (2002, 140–143) mukaan prosessikäsite on syntynyt kemiallisista prosesseista, joissa sarja reaktioita saa aikaiseksi tietynlaisen lopputuloksen. Prosessi voidaan määritellä myös toimintoketjuksi, jonka avulla saadut syötteet muutetaan tuottoisiksi asiakkaalle. Toistuva sarja tehtäviä jotka voidaan määritellä, on prosessi.

### 2.1. Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on prosessien avulla johtamista (Pitkänen 2010, 76). Prosessijohtaminen edellyttää että prosessit on määritelty ja kuvattu, viestintää ja ajatusten selkeyttämistä varten prosessien kuvaaminen on tärkeitä dokumentointia. Prosessikuvaukset ovat toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon väline. Organisaation toimintatavat pyritään systematisoimaan ja tekemään näkyväksi prosessien kuvaamisella. Toimintatapojen tuntemisen jälkeen voidaan pohtia prosessin kehittämistä.

Prosessijohdettuun organisaatioon eteneminen tapahtuu viiden vaiheen kautta: prosessien tunnistaminen, prosessien määrittely ja kuvaaminen, prosessien omistajien nimeäminen, prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja prosessin jatkuva kehittäminen (Virtanen & Wennberg 2007, 114–115).

Tehokkuus on usein vaikea määritellä mutta helppo havaita varsinkin silloin kun se puuttuu. Johtamisen tärkeä tehtävä on tehokkuuden parantaminen. Tehokkuutta voidaan parantaa muun muassa seuraavilla tavoilla:

- selkeyttämällä yrityksen tehtävää ja mitä varten yritys on olemassa
- määrittelemällä mikä on visio, eli mihin tahdotaan päästä
- selvittämällä, minkälainen kulttuuri on ja miten sitä voisi kehittää paremmaksi
- kiinnittämällä huomiota yrityksen toimintatapaan, erityisesti eettisyyteen, fyysiseen toimintaympäristöön, kestäväan kehitykseen ja jatkuvuuteen

(Grönfors 2010, 123.)

Prosessijohtamisen taustalla on arvon tuottaminen asiakkaalle ja tämän takia täytyy asiakas pitää aina mielessä prosesseja johdettaessa. Prosessijohtamisen lähtökohtana on organisaation luoma riittävä arvo asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, josta syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestykseen. Toiminnan mallintaminen liian yksityiskohtaisesti on usein tehokkaan prosessijohtamisen kannalta pulmallista. (Sakki & Tinnilä 2009, 10–11.)

TBM eli aikaan perustuva johtaminen on lähestymistapa, jossa aika on keskeinen suoritustekijä ja kriittinen resurssi. Lähtökohtana on asiakaslähtöinen ydinprosessien tarkastelu. Tavoitteena on eliminoimalla tuottamattomaa aikaa eli hukkaa saavuttaa läpimenoaikojen radikaali parantaminen. (Sakki & Tinnilä 2009, 12.)

### 2.1.1. Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen koostuu keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Huomioitavaa on se, että heti ensimmäiseksi on tärkeää selvästi määritellä, mihin prosessilla ollaan pyrkimässä, ja tämän jälkeen määritellä, mistä prosessi alkaa ja päättyy. Käsitys organisaation päämääristä ja tavoitteista ovat prosessien tunnistamisen edellytys. Prosesseja nimitessä on muistettava valita tekemisen sanoja prosessien nimiksi, koska prosessit ovat tekemistä. Prosessiin liittyvää ajattelutapaa ohjaavat prosessin nimet. (Virtanen & Wennberg 2007, 116–120.)

Laamanen (2004, 52, 65) tarkoittaa prosessien tunnistamisella sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Usein tähän liittyy myös tarkastelu, mitkä ovat prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat. Prosessien tulee alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Prosessien tunnistamisessa helpoimpaan lopputulokseen päästään johtamalla asiakkaan prosessien analysointi. Organisaation prosessien palveleminen mahdollisimman hyvin asiakkaan toiminnoissa on tavoitteena.

Pitkäsen (2010, 76–77, 83) mukaan prosessilla on neljä tukijalkaa, toimintamalli, välineet, osaaminen ja sisältö. Prosessin jokainen tukijalka on tärkeä, tai prosessi kaatuu. Ratkaisevin tukijalka kilpailukyvyn kannalta on

prosessin idea, jolla erotetaan kilpailijoista. Prosessin kilpailukyvyyn määrittää sen idea. Prosessi on väline aikaan saamiseen, tarkoitus on sen keskeinen kysymys. Mitä prosessilla halutaan saada aikaan? Tarkoituksen tulee kuvata arvon tuottoa, ei koskaan tekemistä. Prosessin tarkoitus oikeuttaa prosessin olemassaolon, antaa suuntaviivoja toiminnan kehittämiseen sekä mahdollistaa uusien toimintatapojen etsimisen. Lisäksi se auttaa kyseenalaistamaan ja karsimaan nykyisiä toimintoja ja tukee ratkaisujen tekoa arkipäivän työssä. Prosessin tarkoitus myös motivoi työntekijää ja suuntaa työntekijöiden energiaa oikeaan suuntaan.

Pitkänen (2010, 76) jakaa prosessit kahteen tyyppiin: ennakoitu prosessi on määrämuotoinen ja se tuottaa ennustettavan tuloksen. Tässä prosessissa ohjeet, tietojärjestelmät ja välineet ovat tärkeässä asemassa. Luovassa prosessissa luodaan uutta ja arvaamatonta. Siinä keskeisessä asemassa ovat tekniikat, työmenetelmät, erilaisuus ja kyvykkyys.

### 2.1.2. Prosessien määrittely ja kuvaaminen

Tuomisen (2010, 3) mukaan prosessi on sarja tehtäviä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Prosessi on tapa tehdä asioita, osa prosesseista tuottaa tuotteita ja palveluja ulkoisille asiakkaille, kun taas osa prosesseista on luotu organisaatiota varten. Prosessin tehtävänä on täyttää asiakkaan tarpeita. Sakin (2009, 15) mukaan prosessi koostuu peräkkäin tehdyistä toimenpiteistä, se on sarja tapahtuvia tai suoritettavia toimenpiteitä.

Prosessien määrittelyssä on kyse prosessien sisällön täsmentämisestä, joka tapahtuu kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet. Lisäksi kuvataan vaiheisiin liittyvät vastuut sekä kriittiset suorituskyvytekijät. Organisaation prosessikartta on yleisin prosessien kuvaustaso. (Virtanen & Wennberg 2007, 121–128.)

Organisaation strategia toteutuu arjessa ja käytännön toimintana prosesseissa. Prosessien kuvaaminen auttaa ymmärtämään toiminnan vaikutuksia. Prosessit täytyy kuvata sekä niiden suorituskyvylle asettaa tavoitteet, on myös tärkeää että prosesseja johdetaan ja kehitetään. Prosessijohtaminen tarkoittaa tärkeiden prosessien tunnistamista, kuvaamista, mittaamista, työkalujen ja osaamisen kehittämistä, arviointia sekä parantamista. Prosesseissa on kysymys tehokkuudesta ja niiden avulla vahvistetaan asiakassuuntautumista sekä luodaan tehokas jatkuvaan parantamiseen tähtäävä rakenne. (Laamanen 2008, 155–156.)

Prosessien kuvaamisen tarkoituksena on ymmärtää valitun prosessin toimintaa. Prosesseissa esitetään kriittiset asiat, kuvauksen pituus on noin 4 sivua ja sen tulee olla ymmärrettävä, looginen ja realistinen. Kuvauksen lisäksi on kaavio. Liian tarkka tai yksityiskohtainen kuvaus tuhoaa ymmärryksen. (Laamanen 2008, 160–161.)

Prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot esitetään prosessikaaviossa. Tarkoituksena on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö. Prosessikaavion tulisi mahtua yhdelle sivulle, jotta se pysyy pelkistet-

tynä ymmärrettävyyden ja luettavuuden vuoksi. Kaavioon piirrettävien tehtävien tulee olla saman tasoisia kokonaisuuksia. Prosessikaavioon piirretään vain päälinjat. (Lecklin 2006, 140–141.)

Laamasen (2004, 60) mukaan prosessikartta toimii viestinnän välineenä. Se auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla palvelut tuotetaan. Prosessikartan pitää kuvata toimintaa niin että se edistää organisaation toiminnan ymmärtämistä. Parhaimmillaan prosessikartasta tulee ilmi organisaation ansaintalogiikka. Prosessikartan tulee olla riittävän yksinkertainen ja sen nimeämiseen on syytä kiinnittää huomiota, prosessikarttaa parempi nimitys on toiminta-ajatus.

Hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessien kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään kokonaisuuden lisäksi omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä sekä antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Kuvauksen on oltava lyhyt, sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen sekä ymmärrettävä ja looginen. Termit ja käsitteet tulee olla yhtenäisiä sekä sovitun mukaisia. (Laamanen 2004, 76.)

Hyvä prosessikuvaus antaa ymmärrystä ja kokonaiskuva valaisee prosessin idean. Onnistuneen prosessikuvauksen elementit: se tehdään yhdessä, keskitytään olennaiseen, ajatellaan kokonaisuutta, luodaan ymmärrystä, tarkastellaan muitakin näkökulmia kuin aika ja tapahtumat ja kuvataan joko nykytilaa tai tavoitetilaa. Prosessikuvaus ei ole ohje vaan se on kokonaisuuden ymmärtämisen väline. Prosessikuvauksen tulee olla pelkistetty ja viestiltään selkeä, erityisesti asiantuntijatyössä. Monimutkainen prosessikuvaus hautaa tiedot ja hukkaa olennaisen asian. (Pitkänen 2010, 79–81.)

Prosessien kuvauksessa kuvaustavan rakenteessa ratkaistaan miten tarkasti sekä millä tasolla toimintoa kuvataan. Toiminnan logiikka tulee selvittää Laamasen (2007, 81) mukaan kuvauksesta. Prosesseihin liittyy paljon erilaisia tehtäviä ja niitä kaikkia ei tule kuvata prosessikaavioon. Liian tarkka prosessien kuvaaminen aiheuttaa epäselvyyttä loogisuuden sijaan.

Prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt esitetään prosessin kuvauksessa. Kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät, joita ovat: resurssit, henkilöstö, menetelmät, työkalut, tuotos, ympäristökuvaus ja prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin. Prosessikaaviossa esitetään graafisesti kaavion muodossa tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit tai henkilöt. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–127).

Koska yhteistyö usein ylittää organisaatio- ja toimialarajat on tärkeää kuvata prosessit yhdenmukaisella tavalla. Yhdenmukaisella tavalla voidaan saavuttaa merkittäviä synergiaetuja, ja se mahdollistaa olemassa olevien ja tavoiteltavien kuvausten vertailun. Prosessien kuvaamisessa lähtökohtana pidetään sitä miksi prosessit kuvataan. Prosessikuvauksen on tuotava toimintaan hyötyä ja niiden on oltava tarkoituksenmukaisia. Prosessin kuvaaminen aloitetaan prosessien. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2014.)



Prosessikuvaukset ovat yhteinen työväline organisaation henkilökunnalle. Organisaation johto käyttää prosessikuvauksia johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon sekä suunnittelun välineenä. Prosessikuvausten avulla kuvataan organisaation toimintatapoja. Organisaatioita yhdistettäessä prosessikuvauksia käytetään muutosjohtamisen välineenä. Prosessikuvauksia voidaan käyttää apuna seuraavissa tilanteissa

- työn kuormituksen mittaaminen
- työnjaon ja vastuiden selkiyttäminen
- resurssitarpeiden selvittäminen
- päällekkäisyyksien selvittäminen
- uuden työntekijän perehdyttäminen
- työnohjaus
- palveluiden kehittäminen
- tulosten mittaaminen
- laadun arviointi

(JHS152 Prosessien kuvaaminen 2014.)

### 2.1.3. Prosessien omistajien nimeäminen

Prosessin omistaja mallintaa prosessin ja arvioi prosessin toimivuutta ja tehokkuutta ja asettaa prosessille kehittämistavoitteet. Prosessin parantaminen tarkoittaa prosessissa toimintatavan muuttamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.) Tuomisen (2010, 11) mukaan prosessin omistaja vastaa prosessin tehokkaasta toiminnasta ja sen jatkuvasta kehittämisestä sovitun työnjaon mukaisesti. Kun taas Laamanen (2004, 123) sanoo, että prosessin omistajan työn tavoitteena on prosessin erinomainen suorituskky. Tärkeimpänä tehtävänä on asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuva parantaminen.

Organisaation johdon tehtävänä on nimetä prosessien omistajat, asettaa tavoitteet organisaatiolle ja prosesseille sekä päättää laajemmista prosessien kehityshankkeista. Prosessinomistajien tyypillisimpiä vastuulla olevia tehtäviä ovat:

1. Prosessikuvausten laadinta ja ylläpito
2. Prosessimäärittelyjen mukaisen toiminnan toimeenpano
3. Prosessin suorituskyyvyn seuranta
4. Prosessin kehittäminen
5. Prosessin koordinointi muiden prosessien kanssa

(Virtanen & Wennberg 2007, 143–144.)

Prosessin omistajien tehtävänä on kehittää prosesseja ja ohjeistaa muutostarpeita yhteistyössä muiden osapuolten kanssa. Prosessin omistajan vastuulla on prosessien kehittäminen, parantaminen ja ylläpito. Mikäli prosessi ylittää organisaatorajat, prosessin eri vaiheilla tulee olla eri omistajat, jollekin kuuluu kuitenkin vastuu prosessin kokonaisuudesta. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2014.)

#### 2.1.4. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Prosessin hallintaan kuuluu olennaisena mittaus. Jos prosessia ei voi mitata, ei sitä myöskään voi johtaa ja kun ei voi johtaa ei voi myöskään hallita prosessia. Prosessiin osallistuva tiimi pystyy yleensä osoittamaan kehittämisen kannalta relevantit mittarit, koska he tietävät tärkeät ja seurattavat asiat. Osallistamisesta on seurauksena myös motivaation nousu. Jokaisella henkilöllä tulisikin olla ainakin yksi mittari, johon hän kokee vaikuttavansa omalla panoksellaan. Mittarin tulkinnasta ei saa syntyä kiistaa, jonka vuoksi mittarin on oltava selkeä. Mittareita kannattaa asettaa vain muutama, prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita kuvaavia. Hyvän mittarin tunnusmerkkiä on se, että se on tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava. Mittarin toimivuutta tulee arvioida säännöllisesti, mittarit eivät ole ikuisia. Uusia mittareita on syytä kehittää prosessin muuttuessa ja kehittyessä. (Lecklin 2006, 152–153.)

Prosessissa voidaan mitata asiakkaan saamaa hyötyä tai muita vaikutuksia, prosessin syötteiden ja tuotosten ominaisuuksia sekä toimivuutta. Lisäksi voidaan mitata toimintaa ja resurssien käyttöä prosesseissa sekä toimittajien kykyä toimittaa syötteitä prosessiin. Näiden edellä mainittujen tietojen perusteella voidaan kattavasti arvioida prosessien suorituskykyä. Mielekäästä on kuitenkin kohdistaa huomio niihin asioihin, jotka ovat tarkastelun kohteena olevalle prosessille kriittisiä. Strategista merkitystä on suorituskyvyn mittaamisella, kuten prosessin kustannukset, läpimenoaika sekä toimituksen täsmällisyys. (Laamanen 2008, 169.)

Prosessin kapasiteettia ei voi jatkuvasti kuormittaa 100 prosenttisesti, koska tässä tilanteessa prosessin kyky reagoida vaihteluihin heikkenee. Prosesseille ominaisimpia tunnuslukuja on läpimenoaika. Läpimenoajan lyhentämisellä on monia hyödyllisiä vaikutuksia. Läpimenoajan lyhentäminen alentaa kustannuksia, parantaa laatua ja lisää samalla joustavuutta. Jos prosessi halutaan toteuttaa nopeasti, prosessi täytyy suunnitella hyvin etukäteen ja vakioda ajan suhteet kriittiset vaiheet ja siirtymät. (Laamanen 2008, 183–184.)

Laamasen (2008, 195, 198) mukaan prosessin joustavuuteen liittyy olennaisesti palvelukyky. Joustavuus tarkoittaa prosessiin rakennettua kykyä tehdä muutoksia, kun asiakkaan tarpeet tai tilanteet muuttuvat. Yksi tärkeä näkökulma prosessin onnistumiseen on mahdollisten poikkeamien ennakointi ja ehkäisy. Tähän tarkoitukseen voidaan käyttää riskianalyysijä, jotka kohdistuvat joko koko liiketoimintaan, tuotteisiin ja palveluihin tai prosessiin. Yksinkertainen riskianalyysi perustuu arvioijien kokemukseen, jolloin yhdessä tai erikseen arvioidaan tilanteita, joissa prosessi saattaa epäonnistua.

Tuomisen (2010, 11) mukaan prosessin kokonaistehokkuutta voidaan mitata muun muassa läpimenoajalla, virheiden määrällä, käsittelijöiden määrällä tai kustannuksilla. Prosessin sopeutumiskyky mittaa miten joustavasti prosessi tuottaa erilaisia palveluita.

Prosessien suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön pohjaksi. Prosessien mittaaminen on osa prosessien kehittämistä. Mikäli prosessimittarit eivät tuota informaatiota prosessien kehittämistyölle, ne ovat tarpeettomia. (Virtanen & Wennberg 2007, 131–132.) Laamasen (2004, 153) mukaan yleisimpiä prosessien tunnuslukuja on läpimenoaika. Läpimenoajan lyhentyessä kustannukset laskevat ja laatu paranee (virheet vähentyvät).

Liiallinen tehokkuuden mittaaminen voi olla turmiollista palvelujen todellisen tai koetun laadun kannalta. Kokonaisuuden kannalta parasta lopputulosta ei välttämättä tuoteta sekuntikellon ja laskurin avulla. (Grönfors 2010, 120–121.)

Mittari on yksittäinen tunnusluku, joka kertoo kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön tilasta. Mitattavien asioiden merkitys ja hyödyllisyys toiminnan ohjaamiseen varmistetaan sillä, että mitattavien asioiden tulee olla jollain tapaa liitettävissä organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Mittarit, jotka ovat toiminnan tavoitteista etäällä jäävät helposti irrallisiksi eikä niiden merkitystä toiminnan kehittämisessä ymmärretä. (Lönngqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihon, Sillanpää, Vuolle 2010, 121.)

#### 2.1.5. Prosessin jatkuva kehittäminen

Prosessia voidaan kehittää Tuomisen (2010, 13) mukaan kolmella eri tasolla. Standardoinnin tavoitteena on työnkulun, menetelmien ja toimintatapojen vakiointi. Jatkuvan kehittämisen tavoitteena on työnkulun, menetelmien ja toimintatapojen jatkuva kehittäminen. Radikaalin kehittämisen tavoitteena taas on työnkulun, menetelmien ja toimintatapojen kehittäminen merkittävin askelin, jotta tärkeimmät suorituskyvut puolitettaisiin. Prosessien kehittämisen tuloksia voivat olla parantunut asiakastyytyvyys, parantunut tuottavuus, parantunut nopeus, kasvanut kapasiteetti, parempi sopeutumiskyky ja parempi varmuus.

Prosessin tarkoituksen määrittelyn jälkeen on vuorossa kriittisten vaiheiden tunnistamisen vuoro. Prosessi koostuu sadoista eri tehtävistä tai työvaiheista. Osa tehtävistä on sellaisia, että prosessin suorituskyvyn kannalta ei ole niin väliä, miten ne tehdään, kunhan ne vain tehdään. Jämäkempi tulee olla niiden tehtävien kanssa, joille on ominaista, että ne vaikuttavat suuresti prosessin suorituskyvyn. Mikäli ajan käyttää ei-kriittisten tehtävien ohjeistamiseen, valvontaan ja standardointiin, ei prosessin suorituskky parane. Kehittämisen tulee ensisijaisesti kohdistua kriittisiin vaiheisiin. Prosessin kannalta kriittinen vaihe voi olla pullonkaula, paljon hyötyä tuottava, paljon asiantuntemusta ja aikaa vaativa, suuria riskejä sisältävä vaihe. Kriittisten vaiheiden suhteen tulee ymmärtää, miten prosessissa tulee toimia, jotta prosessin tarkoitus toteutuu. (Laamanen 2008, 167–168.)

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on työtoiminnan kehittämistä tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi, ja se perustuu työssä ja työyhteisössä tunnettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Kehittäminen sulautuu kiinte-

äksi osaksi päivittäistä työtä, kun koko työyhteisö on kehittämisen subjekti ja kehittäminen suuntautuu työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on viitekehys käytännön työtehtävien ja työmenetelmien kehittämiseksi ja esimerkiksi asiakaspalvelun laadun lisäämiseksi. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on keino työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Työyhteisön hyvä toimintakyky on vahvuutta muutostilanteiden käsittelyssä mutta ennen kaikkea myös päivittäisessä perustehtävään vastaamisessa eli tyypillisesti palvelutoiminnassa. Ulkopuolisten toimijoiden, kuten konsulttien, tutkijoiden tai työnohjaajien rooli on vähäinen työyhteisölähtöisessä kehittämisessä. Kokonaisprosessin toteuttamisesta on vastuu työyhteisöllä ja sen esimiehellä. Kehittämisessä tulee tunnistaa tilanteet, joiden ratkaisemiseksi työyhteisön resurssit eivät riitä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 21.)

Työyhteisölähtöisyyden idean mukaisesti kehittämisen kohde ja tavoitteet määritellään työyhteisössä. Haasteellisiksi voivat muodostua kehittämis- tarpeiden tunnistaminen sekä niiden muotoileminen konkreettisiksi kehittämiskohteiksi. Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä kehittäminen kohdistuu pääasiassa työn toimivuutta lisääviin käytäntöihin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 26.)

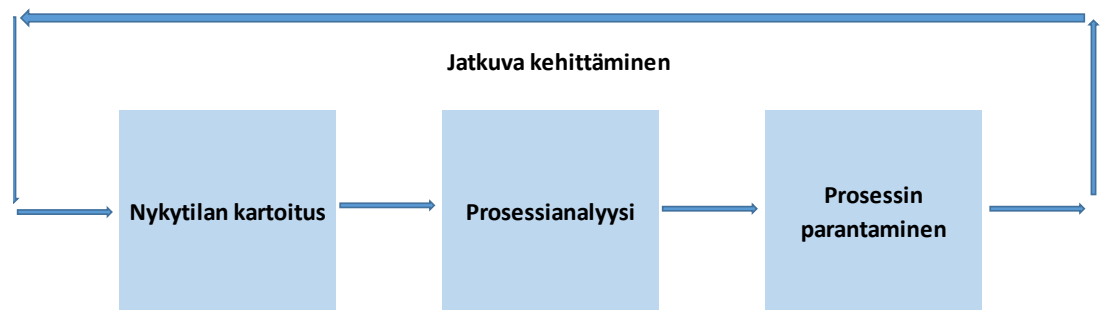
Prosessin kehittämisessä voi tulla vaihe, jolloin menetelmät ja tekniikat on hiottu huipputasolle ja henkilöstö osaa asiansa, tuloksen parantaminen perinteisin keinoin ei enää onnistu. Tällöin on laajennettava tarkastelukulmaa ja pohdittava prosessin kokonaan uudelleen suunnittelua, vanhojen olemassa olevien rakenteiden unohtamista. Nykytilannetta ei saa kokonaan unohtaa uudistusprojektia käynnistettäessä. Suunnittelussa on pidettävä huolta siitä, että asiakkaille lisäarvoa tuovat toimet huomioidaan myös uudessa toimintatavassa. Tunnistettujen virheiden ja turhien toimien siirtyminen uuteen prosessiin on estettävä. Uudistustyössä vanhat ratkaisut kyseenalaistetaan ja nykykäytäntöön suhtaudutaan kriittisesti. Tarvitaanko prosessia? Onko prosessi vain lisäarvoa asiakkaille tuottamaton tukiprosessi? Ovat kaikki työvaiheet ja raportit tarpeellisia? Voidaanko prosesseja yhdistää, virtaviivaistaa ja tehdä työvaiheet kokonaisvaltaisemmiksi? (Lecklin 2006, 200–201.)

Prosessin uudistaminen aiheuttaa muutoksia organisaation rakenteisiin ja työtehtäviin. Tehostumisen myötä joissakin toiminnoissa ilmenee liikakapasiteettia, josta on päästävä eroon. Sopeutumisvaikeudet ja työpaikkojen menettämisen pelko voivat pilata projektin. Aktiivinen henkilöstöpolitiikka ja avoin kommunikaatio ovat tarpeen. (Lecklin 2006, 202.)

Yhteistyön tuloksena syntyy Lecklinin (2006, 214) mukaan organisaation laatu. Vanhoista käytännöistä ja tottumuksista on pystyttävä irtaantumaan laadun nostamiseksi. Jos henkilöstö on motivoitunutta ja työnsä osaavia, useissa toiminnoissa on mahdollista päästä lähelle 0-virhetasoa.

Työn organisoinnin onnistuminen vaikuttaa olennaisesti työyhteisön tehokkuuteen. Organisaatorakenteen on annettava työntekijöille mahdollisuus joustavaan toimintaan ja vastuunottoon. Työntekijän itseohjautuvuuden lisääntyessä vähenee tarve saada tehtäviä ja ohjausta esimieheltä, näin esimies pystyy hallitsemaan suuremman määrän alaisia. (Lecklin 2006, 216.)

Muutosten hallinnassa tulisi pyrkiä ennakoivaan toimintatapaan, jolloin muutokset voidaan viedä läpi suunnitelmallisesti. Henkilöstölle kommunikoidut yrityksen visiot ja tavoitteet toteutetaan prosessien uudistamisella koulutuksen tukemana. Tällöin muutokseen kytkeytyy positiivista energiaa, motivaatiota ja sitoutumista. Kun muutoksia joudutaan toteuttamaan nopeasti pakon sanelemana, ne ovat henkisesti rasittavampia ja seurauksiltaan arvaamattomampia. (Lecklin 2006, 218.)



Kuvio 1. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134.)

Lecklinin (2006, 134–136, 149) mukaan yrityksen toimintaa kehitetään kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät. 3-vaiheisen kehittämismallin ensimmäinen vaihe on nykytilan kartoitus. Tämän vaiheen tarkoituksena on selvittää missä ollaan, jotta maaliin pääseminen on mahdollista. Vasta tämän jälkeen voidaan ottaa oikea suunta.

Tämän jälkeen on vuorossa prosessianalyysi, jonka aikana selvitetään prosessissa olevia ongelmia sekä ratkaistaan ne, analysoidaan laatu- ja kustannuksia, asetetaan mittareita ja arvioidaan erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Analysoinnin ja kehittämisen apuvälineinä toimivat hyvin tehdyt prosessikaaviot ja prosessin yleiskuvaus. Niitä tarkastelemalla voidaan selvittää esimerkiksi mitkä ovat niitä työvaiheita jotka eivät tuota lisäarvoa, missä syntyy viiveitä ja missä on mahdollisia virhe- ja kustannuslähteitä, tehdäänkö turhia asioita ja voidaanko asioita yksinkertaistaa tai nopeuttaa. (Lecklin 2006, 134–136, 149.)

Kehittämistapa valitaan prosessianalyysin tuloksena. Prosessiin voidaan vaihtoehtoisesti tehdä pieniä muutoksia, se voidaan uudistaa kokonaan, lopettaa tai toiminto voidaan ulkoistaa. Kun uusi toteutustapa on valittu, on vuorossa parannussuunnitelman laatiminen, hyväksyttäminen ja uudistetun prosessin käyttöönotto. Laatutyöhön kuuluu myös prosessin jatkuva kehittäminen. Kun prosessi on parannettu, palataan takaisin lähtöräutuun. Prosessin toimivuutta tulee arvioida säännöllisesti ja tarpeen mukaan

käynnistää joko isompi tai pienempi uudistustyö. Prosessin teknisen puolen lisäksi kehittämiseen liittyy aina myös henkinen muutos. (Lecklin 2006, 134–136, 149.)

Sakin (2009, 30) mukaan toiminnan tehokkuudella tarkoitetaan yrityksen suorituskykyä. Kun yritys toteuttaa tietyn prosessin pienemmin kustannuksin, nopeammin tai laadukkaammin kuin kilpailijat, yritys toimii tehokkaasti. Läpimenoajat ovat yksi tehokkuuden mittareista.

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan organisaation tehtävän kannalta keskeisten prosessien suunnittelua uudelleen. Ulkoistaminen on yksi keskeisistä tavoista organisoida prosessi tai sen jonkin vaiheen toteutus ulkopuolisen palveluntuottajan avulla. Prosessin kehittäminen pohjautuu organisaation visioon ja tästä johdettuun strategiaan. Avainasemassa on johdon selkeä visio siitä, mitä muutokselta halutaan ja mikä sen päämäärä on. Aluksi määritellään organisaation nykytila sekä tulevat muutostarpeet. Tämän jälkeen täsmennetään visio ja kriittiset menestystekijät. Seuraavana vuorossa on uuden toimintamallin määrittely ja muutostoimenpiteiden toteuttaminen. Uusien toimintamallien suunnittelu tähtää muutostarpeiden konkretisoimiseen. Muutostoimenpiteiden toteuttaminen pitää sisällään uusien toimintamallien käyttöönoton lisäksi koulutuksen sekä muutosvalmennuksen. (Kiiskinen, Linkoaho, Santala 2002, 27, 38–39.)

## 2.2. Muutosjohtaminen

Muutoksen johtamisessa on kysymys siitä, kuinka ihmisten reaktioita muutokseen kyetään ennakoimaan ja hallitsemaan. Muutosvastarinta on aivan normaali ilmiö, se tuleeikin ottaa etukäteen huomioon esimerkiksi antamalla henkilöstö osallistua, tiedottamalla projektista sekä kouluttamalla henkilöstöä. (Kiiskinen ym. 2002, 63–64.)

Muutoshankkeen ohjaamiseen kykenevän ohjaavan tiimin kokoamisessa on tärkeää löytää oikeat jäsenet. Tehokkaasti toimivassa ohjaavassa tiimissä on Kotterin (1996, 51) mukaan neljä ominaispiirrettä: asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta sekä johtajuutta.

Johtajien tulee aika ajoin jalkautua työyhteisöön, jotta henkilö saa kaipaa- maansa ylimmän johdon näkyvyyttä arjessa. Muutostilanteessa johdon on tultava voimakkaasti esille, näytettävä suuntaa henkilökunnalle ja tätä kautta luoda uskottavuutta sekä turvallisuutta henkilöstön parissa. (Järvinen 2008, 61.)

Vaikka vain muutama avainhenkilö olisi sisäistänyt vision, se voi olla mahtava. Vision todellinen mahti tulee esiin kun suurin osa yrityksen työntekijöistä ymmärtää sen suuntaviivat ja tavoitteet. Muutoksia aikaansaavien toimenpiteiden motivoimisessa ja koordinoimisessa auttaa yhteinen näkemys haluttavasta tulevaisuudesta. (Kotter 1996, 73.)

Hyvässä lyhyen aikavälin onnistumisessa on Kotterin (1996, 105) mukaan ainakin kolme ominaisuutta: onnistuminen on näkyvä ja paljon ihmisiä näkee sen omin silmin, onnistuminen on kiistaton eikä sen todenperäisyydestä voida kiistellä, lisäksi onnistumisen tulee nivoutua selvästi muutoshankkeeseen.

Uudistamisprosessin alussa niin asenteet kuin toimintatavatkin alkavat muuttua, mutta suurin osa muutoksista juurtuu kulttuuriin vasta muutoksen lopussa. Prosessin viimeisessä vaiheessa tapahtuu pääosin vahvasti vaikuttavien normien ja arvojen varsinainen muuttaminen. (Kotter 1996, 136–137.)

Sydänmaanlakan (2012, 70, 87) mukaan muutoksen hallinta ei yleensä ole helppoa. Oppimisen tulee olla suurempaa kuin muutos kaikilla eri tasoilla. Mikäli tähän päästään, on mahdollista ohjata ja hallita muutosta. Tiimin tasolla muutos on todennäköisesti hankalampaa kuin yksilötasolla. Yksilön on tärkeää pystyä näkemään miten oma tehtävä liittyy koko organisaation tarkoitukseen. Tämän kytkennän näkeminen auttaa tekemään oikeita asioita sekä pääsemään huippusuorituksiin.

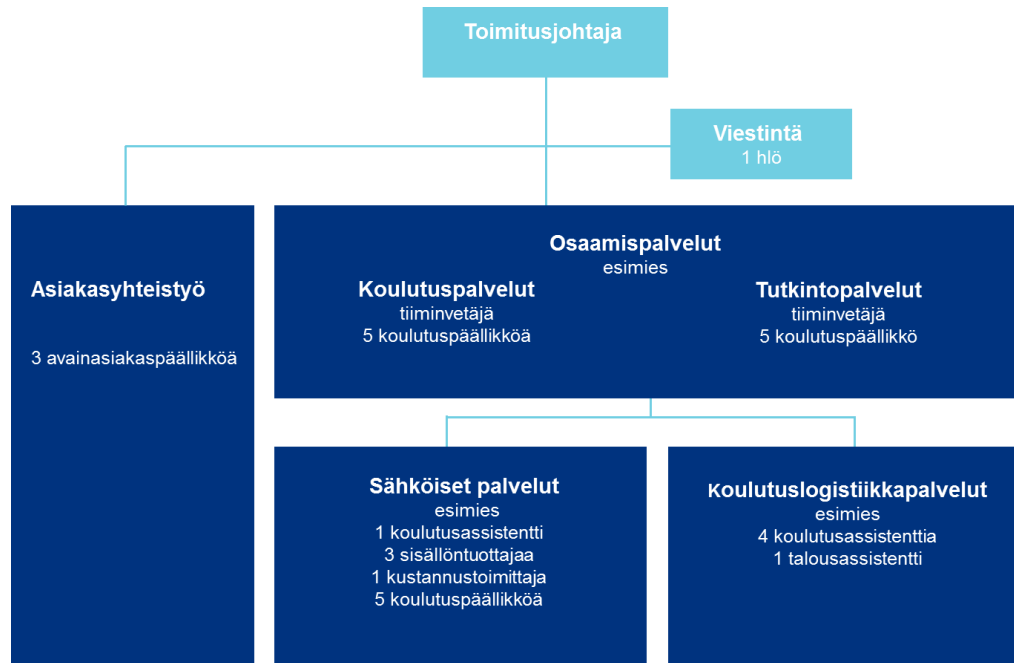
Tulevaisuuden ihanneorganisaatiota voidaan Sydänmaanlakan (2012, 218) mukaan kuvata älykkääksi organisaatioksi. Tällaisella organisaatiolla on kyky uusiutua jatkuvasti sekä ennakoida muutoksia ja oppia nopeasti. Älykkäässä organisaatiossa tietoa käsitellään monipuolisesti, tieto elää, virtaa ja jalostuu jatkuvasti.

Vaihtelevat ja erilaisia taitoja vaativat työtehtävät lisäävät työn mielekkyyttä. Työntekijän kyetessä vaikuttamaan laajempaan kokonaisuuteen saadaan hänen vastuuntuntonsa ja laatutietoisuutensa kasvamaan. (Lecklin 2006, 219.) Palkitseminen nähdään Kauhasen (2005, 105) mukaan johtamisvälineenä, jonka avulla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Oikein valitut palkitsemisperusteet tukevat organisaation menestystä.

### 2.3. Case K-instituutti Oy

K-instituutti Oy on Keskon tytäryhtiö sekä opetushallituksen valvonnan alainen ammatillinen erikoisoppilaitos. K-instituutin toimipisteessä Espoon Kilossa työskentelee 35 henkilöä. K-instituutin organisaatiokaavio esitetään kuviossa 2.

K-instituutin tehtävänä on tuottaa K-ryhmän koulutuspalvelut tehokkaasti kokoamalla koulutusten toteuttamiseen parhaat osaajat K-ryhmästä ja kumppaniverkostosta. (K-instituutti Oy 2014a.) K-instituutin kohderyhmään kuuluvat kaikki K-ryhmän toimialat sekä niiden vähittäiskauppaketjut. Toimialoja ovat ruokakauppa, käyttötavarakauppa, rautakauppa, auto- ja konekauppa sekä Kesko. (K-instituutti Oy 2014b.)



Kuvio 2. K-instituutti Oy:n organisaatiokaavio

K-instituutin koulutustarjonnasta löytyy kaikille toimialoille yhteisiä koulutuksia niin liiketoiminnan johtamiseen, esimiestyöhön, myyntiin kuin toimistotyöhönkin. Tarjolla on myös oman henkilökohtaisen työskentelyn kehittämistä tukevaa koulutusta mm. omien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen vaikuttavuuden parantamiseksi. Myös kauppiaat ja heidän avainhenkilönsä voivat hyödyntää kaikkia yhteisiä valmennuksia omiin osaamisen kehittämisen tarpeisiinsa. Valmennukset on jaettu vuosittain toistuviin perusvalmennuksiin ja henkilökohtaista osaamista kehittäviin ja syventäviin valmennuksiin. Valmennuksia uudistetaan ja kehitetään jatkuvasti liiketoiminnan nykyisiä ja tulevia tarpeita parhaiten tukeviksi.

Oppisopimuskoulutuksessa opiskelijalla on mahdollisuus yhdistää opinnot käytännön työhön. K-instituutissa on mahdollista suorittaa kuusi eri liikelatouden ja kaupan alan tutkintoa. Koulutuksessa noudatetaan Opetushallituksen hyväksymiä tutkinnon perusteita. Työpaikalla työtä opitaan työpaikkakouluttajan ohjauksessa. Koulutusta täydentää oppilaitoksessa tapahtuva tietopuolinen opetus. (K-instituutti Oy 2014c.)

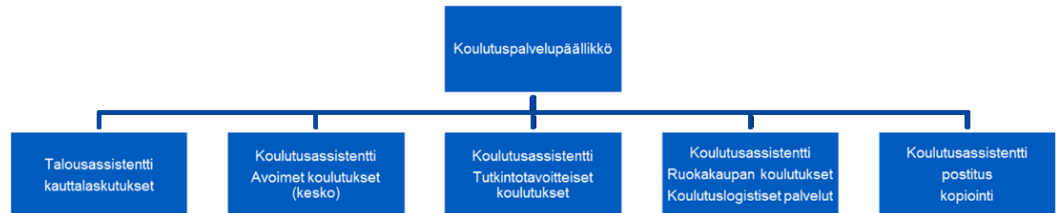
K-instituutti järjestää yhdessä valittujen yhteistyökumppanien kanssa kielikoulutuksia sekä tietotekniikkakoulutuksia. Näiden koulutusten osalta K-instituutti Oy:n rooli on neuvotella yhteistyökumppanien kanssa sopimukset, koulutusten laskuttaminen asiakkailta sekä pitää yllä koulutustietoja.

### 2.3.1. Koulutuslogistiikkapalvelut-tiimi

Koulutuslogistiikkapalvelut-tiimin perustehtävänä on tuottaa koulutusten koulutuslogistiikkaosuus tehokkaasti ja laadukkaasti asiakasta hyvin palvellun. Koulutuslogistiikan sisältämät moninaiset työtehtävät on esitelty kuviossa 4.



Koulutuslogistiikkapalvelut-tiimissä työskentelee koulutuspalvelupäällikön alaisina kolme kokopäiväisesti työskentelevää koulutusassistenttia, yksi kokopäiväisesti työskentelevä talousassistentti (työtehtävistä osa liittyy kauttalaskutuksiin) sekä yksi puolipäiväisesti työskentelevä koulutusassistentti, jonka työtehtävät liittyvät postitukseen sekä koulutusmateriaalien tulostamiseen (kuvio 3).



Kuvio 3. Koulutuslogistiikkapalvelut-tiimin vastuut

### 2.3.2. Työnjako koulutuspäällikkö - koulutusassistentti

Koulutuspäällikkö vastaa asiakkaalle suunnatun koulutustarjonnan ja -ratkaisujen suunnittelusta ja toteutuksesta. Hän johtaa ja valvoo yhteistyöverkoston toteuttamien koulutusten toimintaa. Koulutuspäällikkö vastaa koulutusratkaisun toteutuksesta, laadusta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Pakin näkökulmasta koulutuspäällikkö vastaa tuotteen luomisesta pakkiin, koulutuskumppanin, tuotekortin, katelaskelman sekä ohjelman linkittämisestä pakkiin. Lisäksi koulutuksen etenemiseen olennaisesti liittyvät sähköpostit linkitetään pakkiin, jotta ne ovat myös koulutusassistentin nähtävissä.

Koulutusassistentti toimii tiiviissä yhteistyössä koulutuspäälliköiden sekä muiden koulutuksissa toimivien sidosryhmien kanssa vastaten opiskelija- ja yritysasiakkaille toteuttavien koulutusten käytännön järjestelyistä sekä hallinnoinnista. Koulutusassistentti tukee koulutusten myyntiä ollessaan yhteydessä asiakkaisiin. Pääasialliset tehtävät liittyvät koulutuslogistiikan hoitamiseen: koulutusten perustamiseen järjestelmään, koulutustilojen kar-toittamiseen ja varaamiseen, opiskelijoiden ohjaamiseen, asiakaspalveluun, verkko-oppimisympäristön hallinnointiin, palautteen keruuseen ja raportointiin sekä koulutuksen laskuttamiseen. Koulutusassistentin tehtäviin kuuluu myös asiakaspalvelu- ja verkkotukipuhelimeen vastaaminen.



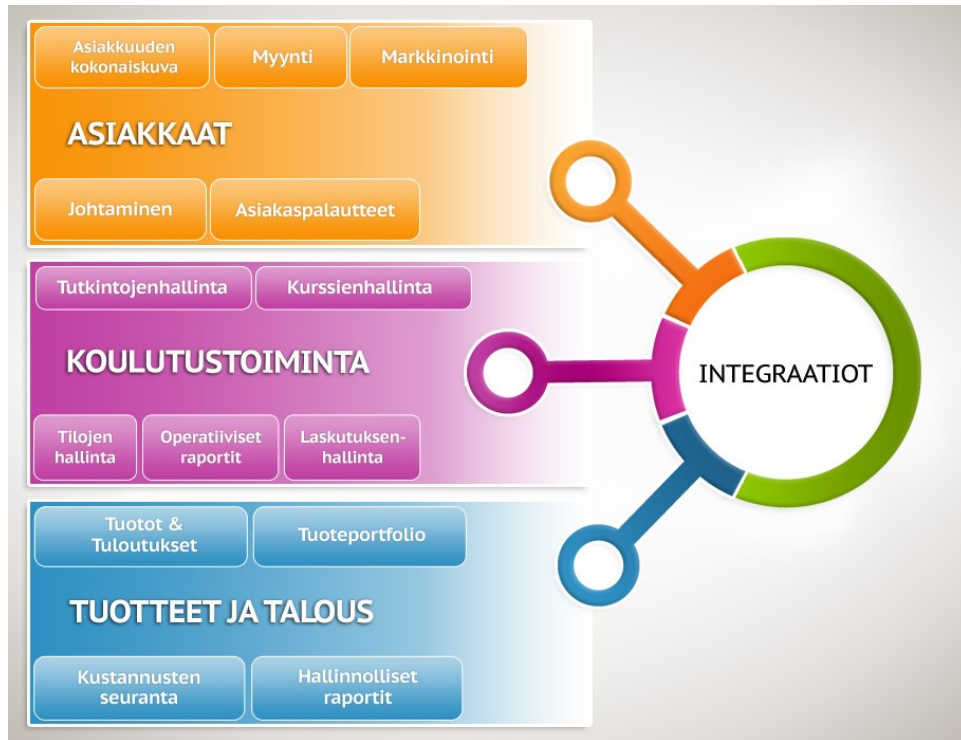
Kuvio 4. Mitä kaikkea koulutuslogistiikkaprosessi pitää sisällään

### 2.3.3. Koulutuksenhallintajärjestelmä

K-instituutti Oy:ssä on käytössä Vineyard Oy:n koulutuksenhallintajärjestelmä. Kyseessä on modulaarinen kokonaisuus, jossa on mukana asiakkuuksien, koulutustoiminnan sekä tuotteiden ja talouden hallinnan toiminnot. Palvelu mahdollistaa myös liittymät muihin tietolähteisiin. K-instituutissa koulutuksenhallintajärjestelmästä käytetään nimitystä pakki. (Vineyard Oy 2014a)

Järjestelmä otettiin käyttöön K-instituutissa elokuussa 2013, joten käyttökokemusta ei ole vielä kovin pitkältä ajalta. Modulaarisen kokonaisuuden osista täysimääräisimmin on käytössä koulutustoiminnan moduuli. Koulutustoiminnan moduulissa on myös paljon osioita, joita ei ole vielä täysimääräisesti otettu käyttöön K-instituutissa. Muiden moduulien käyttöönottoa ja hyödyntämistä jatketaan kevään 2014 aikana.

Projektin ensimmäisessä vaiheessa on toteutettu yksi liittymäintegraatio, laskutusjärjestelmään. Lisää liittymäintegraatioita on mahdollista toteuttaa, esimerkiksi tällä hetkellä K-instituutissa käytössä olevaan Digium Enterprise -palautteiden hallintajärjestelmään.

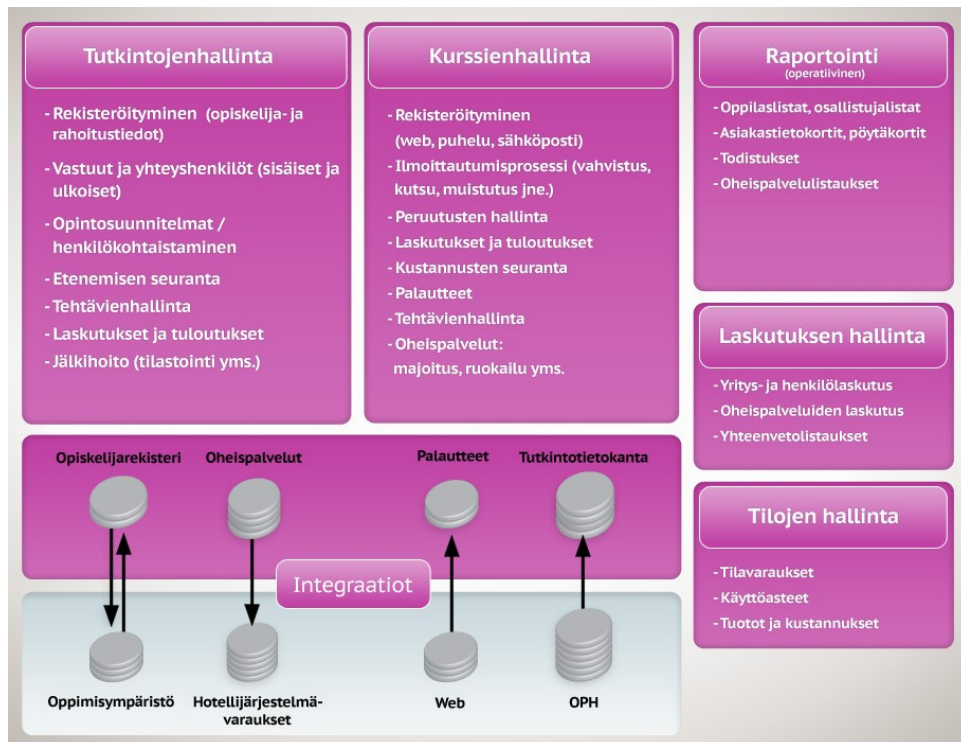


Kuva 2. Vineyard, palvelukokonaisuus (Vineyard Oy 2014a)

Koulutuslogistiikkaprosessissa käytetään koulutuksenhallinta-moduulia. Järjestelmää käyttää päivittäin jokainen koulutusassistentti eli se on olennainen osa koulutuksenhallintaprosessia. Lisäksi järjestelmää käyttävät lähes päivittäin koulutuspäälliköt, jotka pääosin käyttävät hyödykseen järjestelmästä löytyvää tietoa ja osittain myös tuottavat sitä.

Järjestelmään luodaan kaikki koulutuksen hallintaan liittyvät tiedot. Koulutuksen perustiedot pitävät sisällään mm. koulutuksen nimen, ajankohdan, aihealueen, koulutuksen keston tunneissa, vastuuhenkilöt (koulutuspäällikkö ja koulutusassistentti) ja hintatiedot. Koulutukseen linkitetään tiedot koulutuspaikasta ja koulutuskumppanista. Ilmoittautumisprosessi pitää sisällään mm. koulutukseen ilmoittautumisen, vahvistuksen, kutsun sekä mahdollisten peruutusten hallinnoinnin. Koulutuksen palautekeskiarvot sekä palauteraportit kootaan myös järjestelmään koulutuksen tietojen alle. Koulutusten laskutus sekä raportointi tapahtuvat myös Pakissa.

Tuotehallinnan kautta hallitaan niitä koulutuksia, joissa toteutuskertoja on enemmän kuin yksi. Tällöin koulutuksesta luodaan ensin Tuote, jota käsitellään koulutuksen ns. master-versiona. Tuotetta perustettaessa annetaan tuotteen perustiedot: koulutuksen nimi, tuoteperhe, tuoteryhmä, kategoria, kohderyhmä, minimi- ja maksimiosallistujamäärät, aihealue, koulutuksen kesto tunneissa, opiskelun kuvaus, tavoitteet, sisältökuvaus, kohderyhmä, osallistujahinta/yrityshinta sekä hinnan kuvaus. Kun tuotteesta luodaan uusi toteutuskerta (koulutus) annetut tiedot kopioituvat koulutuksen toteutuskertaan automaattisesti.



Kuva 3. Vineyard, koulutustoiminta (Vineyard Oy 2014b)

### 3 TUTKIMUSTYÖN TAVOITE JA KYSYMYKSET

Tutkimustyön tavoitteena on

- kuvata koulutuslogistiikkaprosessin nykytila
- tunnistaa eri koulutuslogistiikkaprosessit ja kuvata ne
- tuottaa kehitysideoita prosessin tehokkuuden parantamiseksi



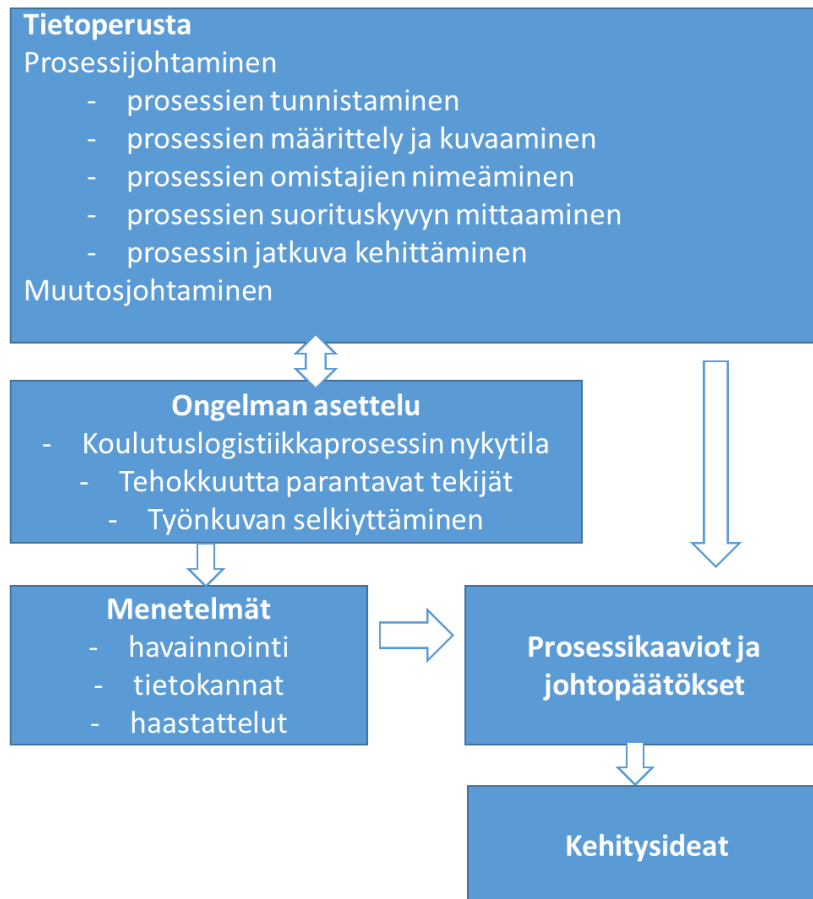
Kuvio 5. Tutkimustyön tavoitteet

Tutkimustyön ensimmäisenä tavoitteena on kuvata koulutuslogistiikkaprosessin nykytila, tunnistaa eri koulutuslogistiikkaprosessit sekä kuvata ne prosessikaavioin.

Toisena tavoitteena on etsiä tehokkuutta parantavia tekijöitä koulutuslogistiikkaprosessista sekä selkeyttää koulutusassistenttien työnkuvaa prosessikuvausten muodossa. Työssä kuvataan siis tämänhetkistä prosessien tilaa sekä laaditaan kuvauksen perusteella kehittämissuhteita.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia koulutuslogistiikkaprosesseja on olemassa?
- Millä keinoin koulutuslogistiikkaprosesseja saadaan tehokkaammaksi?



Kuvio 6. Tutkimustyön tutkimusasetelma

### 3.1. Tutkimustyön rajaus

Tässä tutkimuksessa pureudutaan K-instituutti Oy:n koulutuslogistiikka-prosessiin eikä keskitytä koko koulutusprosessiin. Koulutuslogistiikkapro-sesseista rajataan pois Sähköiset koulutuspalvelut -tiimin tuottamat verk-kokoulutukset.

Tutkimustyön avulla halutaan selvittää, mitä kaikkea koulutuslogistiseen prosessiin liittyy, kuinka monta erilaista koulutuslogistista prosessia tunnistetaan sekä miten eri rooleissa työskentelevät liittyvät prosessin kulkuun. Tutkimustyössä kuvataan prosessit sellaisinaan, kuin ne tällä hetkel-lä ovat. Prosessikuvauksiin kuvataan koulutusassistenttien työhön liittyvät vaiheet sekä ne työvaiheet, joiden osalta assistentti työskentelee prosessis-sa jonkun toisen henkilön kanssa. Tavoitteena on löytää ne keinot, joilla tehostetaan kyseistä prosessia.

Työ sisältää nykytilan kuvauksen lisäksi selvitystyön parhaista käytän-nöistä sekä päätösesityksiä, mutta ei itse muutoksen läpiviemisen toteutus-ta.

## 4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa pääsääntöisesti se, minkälaista tietoa etsitään ja mistä tai keneltä tietoa etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 173.) Teoriassa tutkimusmenetelmät jaetaan määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään prosentteihin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä ja tutkimusmenetelmää käytetään usein sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Määrällinen tutkimus edellyttää suurta ja edustavaa otosta.

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää tilastolliseksi tutkimukseksi, sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä lisäksi eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai muutoksia tutkittavassa ilmiössä. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruussa käytetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita ja tutkimus edellyttää suurta ja edustavaa otosta. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia havainnoidaan usein taulukoin tai kuvioin. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko, kuinka usein. (Heikkilä 2004, 16–17.)

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätöksen syitä. Pieni määrä tapauksia pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti eikä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Aineisto on usein tekstimuotoista ja sitä kerätään vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten, millainen. (Heikkilä 2004, 16–17.)

### 4.1. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmetodi

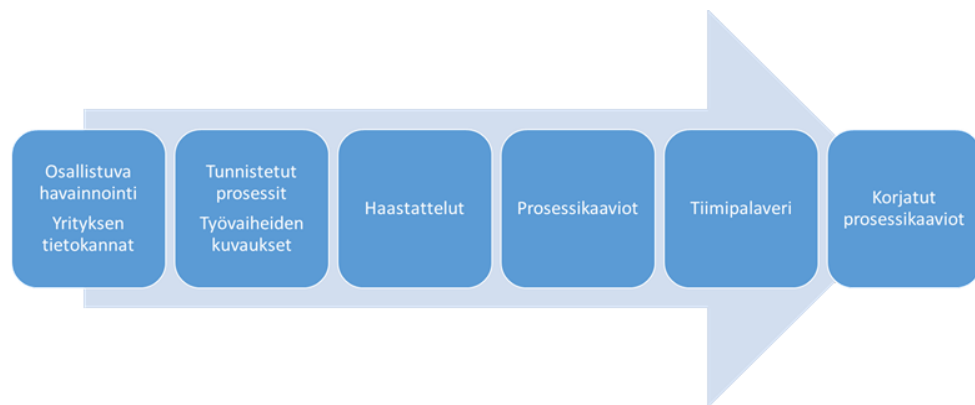
Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisilla eli laadullisilla tutkimusmetodeilla. Tutkimusosuudessa käytetään osallistuvaa havainnointia, kohdeyrityksen tietokantojen hyödyntämistä sekä haastatteluja. Haastattelutekniikkana tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja. Haastatteluilla pyritään etsimään vastauksia prosesseihin liittyviin kysymyksiin ja varmistamaan havainnoinnilla ja yrityksen tietokannoista hankitun tiedon luotettavuus. Taustoja kartoittavia syvähaastatteluja ei tarvita, koska tutkijalla on osallistuvan havainnoinnin kautta selkeä kuva tutkimuksen aihepiiristä.

Hirsjärven ym. (2005, 155) mukaan laadullisen tutkimuksen perusajatus on kuvata todellista elämää. Tutkimusmenetelmänä se pyrkii kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan, jossa tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen tekijä suosii ihmistä tiedon keruun välineenä ja luottaa enemmän keskusteluihin ja omiin havaintoihin kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, esimerkkeinä teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.

Laadullista tutkimusta tehdessä on perusteltua määrittää joka kerta erikseen mitä on tekemässä. Tutkijan on tiedettävä mitä tekee, koska erilaisista ohjeista huolimatta jokainen tutkimus sisältää omanlaisensa eettisen ongelmansa. Aineistonkeruumenetelminä yleisimpiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 67, 71.)

Hirsjärven ym. (2005, 130) mukaan kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkimuksen kohdetta sekä selittämään sen käyttäytymistä. Tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä hyödynnetään psykologian oppeja.

Kyseessä on ontologialtaan realistinen tutkimustyö, prosessi on olemassa juuri sellaisena kuin se on kuvattu.



Kuvio 7. Tutkimustyön eteneminen

### 4.1.1. Osallistuva havainnointi ja yrityksen tietokantojen hyödyntäminen

Nykytilan kartoitus tehdään osallistuvalla havainnoinnin avulla ja sitä täydennetään yrityksen tietokantojen hyödyntämisellä. Havainnoitaviksi valitaan K-instituutissa työskentelevät koulutusassistentit, jotka tekevät töitä koulutuslogistiikan parissa. Tutkija keräsi havainnoinnin avulla tietoa koulutuslogistisen prosessin eri työvaiheista sekä kirjasi ne vapaamuotoisesti ylös tukemaan teemahaastattelutilanteita. Yrityksen tietokantojen hyödyntäminen (Y-asema, pakki) täydensi havainnoinnilla saatuja tietoja.

Osallistavan havainnoinnin ja tietokantojen hyödyntämisen avulla tutkija pystyi erottamaan viisi toisistaan merkittävästi poikkeavaa koulutuslogistista prosessia, jotka tulee tässä työssä kuvata prosessikaavioin (kuvio 8).





Kuvio 8. Tunnistettut koulutuslogistiikkaprosessit

Tuomi ja Sarajärven (2013, 81–82) mukaan havainnointia pidetään toisena yleisenä tiedonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. Havainnoinnin muodot aineistonkeruumenetelmänä voidaan erotella piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii tutkimuksensa tiedonantajien kanssa aktiivisesti. Tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa muodostuvat sosiaaliset vuorovaikutustilanteet.

Havainnoinnilla tarkoitetaan tarkkailua, jonka avulla selvitetään esimerkiksi toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoinnissa tarkkaillaan ihmisten reaktioita sekä päästään mukaan hetkeen, milloin tapahtuma tapahtuu. Osallistuvan havainnoinnin menetelmässä havainnoitavalle henkilölle kerrotaan tilanteesta etukäteen. (Hirsjärvi ym. 2005, 203–205.) Eskola ja Suorannan (2005, 98–100) mukaan osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan aineiston keruutapaa, jossa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Osallistuvaa havainnointia voidaan tehdä tutkijalle itselleen oudossa yhteisössä tai tutussa jäsenryhmässä. Tutkija keskittyy tarkkailuun päätoimisesti kun taas osallistujat keskittyvät tehtäviinsä yhteisössä. Tutkijan tehtävänä on havainnoida ja tallettaa systemaattisesti kerätyt tiedot. Havainnoinnista voi kertoa tutkittaville tai sitten voidaan myös jättää kertomatta. Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu tutkittavien eli havainnoitavien henkilöiden ehdoilla.

Tutkijan ei aina tarvitse kerätä itselleen uutta aineistoa tutkimusta tehdessään. Laadullisesta tutkimuksesta kiinnostuneella tutkijalla on käytettävissä valmiita aineistoja. Ennen haastattelujen aloittamista on syytä miettiä onko tutkimusongelma selvitettäväsi aineiston avulla. (Eskola & Suoranta 2005, 118.)

Mitä henkilöt uskovat, tuntevat ja ajattelevat saadaan selville kyselyn ja haastattelun avulla. Niiden avulla selviää miten tutkittavat havaitsevat, mitä ympärillä tapahtuu, mutta ei mitä todella tapahtuu. Kun taas havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat. Havainnoinnin etuna on se että se avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa

tietoa organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin voidaan sanoa olevan todellisen elämän ja maailman tutkimista ja sen avulla voidaan kerätä mielenkiintoista aineistoa. Havainnoinnin lajeja ovat systemaattinen havainnointi ja osallistuva havainnointi. Tutkijan osallistuminen tutkittavien ehdoilla toimintaan on osallistuvassa havainnoinnissa tyypillistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 207–209, 211.)

#### 4.1.2. Teemahaastattelut

Haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelun aihepiirit valittiin huolella etukäteen tutkijan etukäteen laatimien työvaiheiden mukaan. On tarkoituksenmukaista tutkia asiaa strukturoimattomalla teemahaastattelulla, jossa kysymyksen muotoilu ei sido ajatuksia. Tutkimuksen onnistumisen kannalta haastateltavat valittiin tarkasti, jotta varmistettiin että saatiin esille tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita. Haastateltujen kohderyhmä (neljä henkilöä) muodostuu K-instituutin koulutusassistentteista, jotka hoitavat koulutuslogistisen prosessin työtehtäviä. Jokaisella assistentilla on määritelty oma vastuualueensa. Haastatteluilla selvitetään koulutusassistenttien näkemyksiä koulutuslogistisen prosessin eri työvaiheista sekä prosessin kulusta.

Haastattelussa käytiin läpi haastattelijan osallistavan havainnoinnin ja yrityksen tietokantojen hyödyntämisen avulla tekemät tehtävälistaukset. Tehtävälistausten ja kysymysten (liite 1) avulla käytiin läpi koulutuslogistiikkaan liittyvät tehtävät, niiden eteneminen sekä erityispiirteet eri koulutuslogistiikkaprosesseissa. Tämän jälkeen keskusteltiin siitä, mikä on koulutusassistentin näkemys kehitettävistä asioista prosessissa, mitkä ovat ne työvaiheet joita kehittämällä säästetään paljon työaikaa, mitkä työvaiheet voisi jättää pois ym.

Osallistavan havainnoinnin, yrityksen tietokantojen hyödyntämisen ja teemahaastattelujen perusteella tutkija laati prosessikuvaukset. Prosessikuvausten perusteella laadittiin prosessikaavioiden ensimmäiset versiot. Prosessikaaviot laadittiin QPR EnterpriseArchitectin avulla. Laaditut prosessikaaviot katsottiin yhteisesti läpi tiimipalaverissa ja tutkija kirjasi muutostarpeet ylös. Lisäksi tiimipalaverissa käytiin yhteisesti läpi näkemystä kehityskohteista niin tutkijan kuin koulutusassistenttienkin kannalta. Tämän jälkeen tutkija laati lopulliset prosessikuvaukset ja korjasi vastaavasti prosessikaaviot.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään mm. kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa. Periaatteessa tärkeintä on, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta kokemusta. Tiedon antajien valinta pitääkin näin ollen olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 86.)

Teemahaastattelussa ei valita etukäteen kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä, mutta mietitään haastattelun aihepiirit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203) Teemahaastatteluissa edetään keskeisten etukäteen va-

littujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Teemahaastattelu on Hirsjärvi ym. (2005, 197) mukaan lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä on että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto sekä järjestys puuttuvat.

Teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin että vastaaja pääsee halutesaan puhumaan vapaamuotoisesti, näin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Kuitenkin teemahaastattelussa käytettävät teemat takaavat sen että haastateltavien kanssa on käyty läpi edes jossain määrin samat asiat. (Eskola & Suoranta 2005, 87.)

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on moniin lähtökohtiin ja tarkoituksiin soveltuva joustava menetelmä. Haastattelulla tarkoitetaan tiedonkeruumenetelmää, jossa haastateltavilta kysytään omia mielipiteitä tutkittavan ilmiön ympäriltä ja vastaukset tulevat puhutussa muodossa. Kyseessä on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, missä kaksi henkilöä tapaa toisensa. Haastattelu on aina etukäteen suunniteltu. Haastattelijan tulee haastattelussa tuoda ilmi, että heidän antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 14, 41–43.)

Hirsjärvi ym. (2008, 205) mukaan haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna sekä ryhmähaastatteluna. Tavallisimmin tehdään yksilöhaastatteluja. Tutkijan on pohdittava, minkä menettelyn voidaan olettaa omassa tutkimuksessa takaavan parhaimman lopputuloksen. Keitä haastateltavat ovat ja mikä on tutkimuksen aihe, vaikuttavat valintaan.

#### 4.2. Tapaustutkimus

Tutkimustyö on laadullinen tapaustutkimus, koska työn tavoitteena on ymmärtää kohdeyrityksen tilanne ja ratkaista siellä oleva ongelma. Tapaustutkimuksen avulla tuotetaan tietoa todellisessa toimintaympäristössä tapahtuvasta ilmiöstä. Varsinaisen tutkimuksen kohteita on vähän, jonka vuoksi tärkeämpää on saada selville pienestä joukosta paljon kuin suuresta joukosta vähän. Tutkimuksen kohteena on tapaus, joka voi olla yrityksen osa tai prosessi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 52–53).

Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2005, 125–126.)

#### 4.3. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että tutkimustavalla pystyttiin vastaamaan kaikkiin asetettuihin kysymyksiin. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen ja tutkimuskohteena olisivat samat henkilöt, tulos olisi todennä-

köisesti sama. Aineistoa voidaan pitää kattavana, koska haastateltavana kaikki koulutuslogistiikkatyötä tekevät koulutusassistentit, joille oli muodostanut mielipiteitä prosessien kuvauksen tarpeesta. Haastattelu ympäristö jokaisen haastattelun aikana oli niin rauhallinen, että haastattelut pystyttiin käymään läpi ilman häiriöitä. Haastatteluissa noudatettiin teemahaastattelun runkoa, joten kaikkien haastateltavien kanssa käytiin kaikki prosessin kohdat läpi. Koska tutkimuksella saatiin täytettyä ne tavoitteet, joiden perusteella voidaan laatia prosessikuvaukset, voidaan ajatella, että tutkimus on ollut luotettava.

Tieteellisen tiedon keskeiseksi tunnusmerkiksi luokitellaan luotettavuus. Kysymys luotettavuudesta kohdistuu niin tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin kuin tutkimustuloksiinkin, se liitetään myös mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuuteen. Validiteetti eli pätevyys viittaa siihen, että tutkimuksessa mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

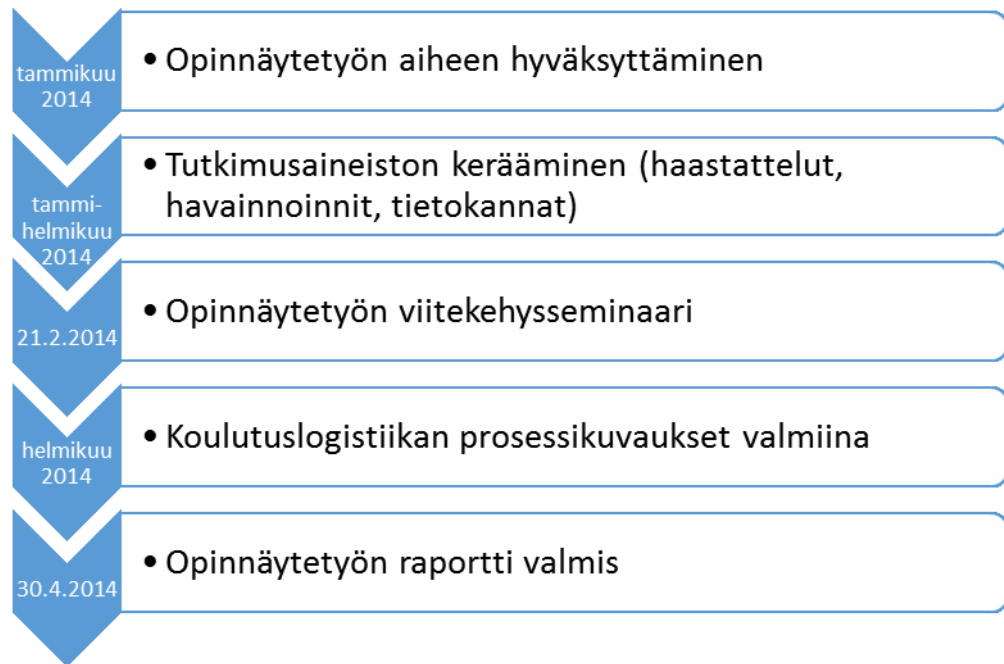
Kvantitatiiviseen tutkimukseen kytketään usein termit validiteetti ja reliabiliteetti. Laadullisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius ovat useimmiten arvioitu ilman kyseisiä termejä. Eskola ja Suoranta (2005, 218) toteavat, että validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole sellaisia asioita, joita voitaisiin ajatella kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusperusteiksi. Näiden sijaan olisi mietittävä, onko aineisto ollut riittävän laaja sekä analyysi tarpeeksi kattava.

Eskola ja Suorannan (2005, 208, 210) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pohtii jatkuvasti tekemiään ratkaisuja ja ottamaan samanaikaisesti kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen keskeinen tutkimusväline on tutkija itse, lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti.

Validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun viitataan sisäisellä validiteetilla. Ulkoinen validiteetti taas tarkoittaa tehtyjen tulokintojen ja johtopäätöksen sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Kun aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia, sen tulkinnan sanotaan olevan reliabeli. (Eskola & Suoranta 2005, 213.)

Hirsjärvi ym. (2005, 216–217), mukaan tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata se mitä on tarkoituskin mitata. Käsitteitä reliabelius ja validius ei haluta käyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on arvioitava jollakin keinolla. Tutkija pystyy nostamaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta selostamalla tutkimuksen toteuttamisen tarkasti kaikkien tutkimuksen vaiheiden osalta. Esimerkiksi haastatteluissa kerrotaan aineiston keräämisolosuhteista ja keräämispaikoista.

#### 4.4. Tutkimuksen aikataulu

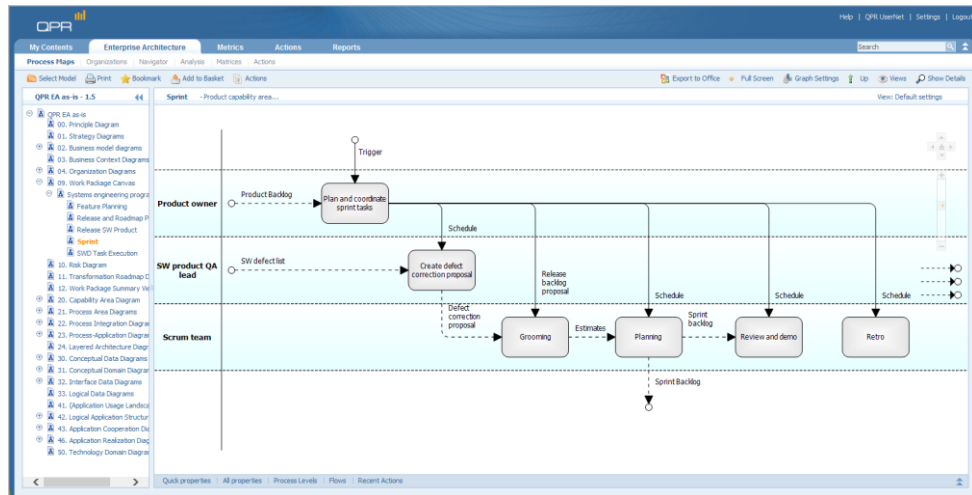


Kuvio 9. Tutkimuksen aikataulu

## 5 K-INSTITUUTTI OY:N KOULUTUSLOGISTIIKKAPROSESSIT

K-instituutin koulutuslogistiikkaprosessin tarkoituksena on tuottaa niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille onnistunut ja hyvä palvelukokemus laadukkaasti sekä tehokkaasti resursseja käyttäen. Havainnoinnin, yrityksen tietokantojen tutkimisen ja haastattelujen perusteella tunnistettiin viisi toisistaan poikkeavaa koulutuslogistiikkaprosessia, joista laaditaan sanalliset prosessikuvaukset sekä prosessikaaviot. Nämä koulutuslogistiikkaprosessit ovat kauttalaskutus, koulutuslogistiset palvelut, kauppakohtaiset koulutukset, avoimet koulutukset sekä tutkintotavoitteiset koulutukset.

Prosessikaaviot laadittiin QPR EnterpriseArchitectin avulla. Ohjelmisto auttaa määrittelemään ja analysoimaan liiketoimintaprosessien ja tietojärjestelmien yhteistoimintaa yhdistämällä arkkitehtuurin tuotokset ja osat relaatioiden avulla. Ohjelman avulla näkee prosessit, toimijoiden ja järjestelmien välillä kulkevan informaation, tallentuvan tiedon sekä eri sovellukset järjestelmineen. Riippuvuuksien tarkastelu esimerkiksi sovellusmuutoksen vaikutukset liiketoimintaprosessiin sekä sen toimijoihin ja rooleihin onnistuu. QPR:n tietokanta mahdollistaa määritettyjen relaatioiden tarkastelun ja muokkaamisen kaavioina, katalogeina ja matriiseina. (QPR EnterpriseArchitect 2014.)



Kuva 4. QPR EnterpriseArchitect –mallikuva (QPR EnterpriseArchitect 2014.)

Prosessikaaviot ovat liitteenä (liitteet 3-7). Prosessikuvauksissa on kirjoitettu auki tärkeimmät koulutusassistentin vastuulla olevat työtehtävät, jotta työvaiheiden sisältö tulee selville. Koulutuslogistiikkaprosessin sisältämät eri työvaiheet on kerätty lisäksi yhteen taulukkoon (liite 2), josta näkee helposti mitkä vaiheet kuuluvat mihinkin prosessiin.

Prosessikaavioiden laatiminen tehtiin Keskon HR-palvelukeskuksen käytössä olevan toimintatavan mukaisesti, jotta prosessikaavioita on tulevaisuudessa mahdollista vertailla keskenään tai yhdistää helposti toisiinsa. K-instituutin kaikkiin koulutuslogistiikkaprosesseihin samanlaisena kuuluva keskolaisten koulutustietojen siirtäminen Pakista SAP HR:ään on kuvattu viimeisenä kohtana.

## 5.1. Kauttalaskutus

K-instituutissa hoidetaan kauttalaskutuksina tietotekniikkakoulutuksia sekä kielikoulutuksia yhteensä neljän eri yhteistyökumppanin kanssa. Kauttalaskutuksen etuna K-ryhmälle on prosessikaavion alkuosassa näkyvä yhteistyöstä sopiminen sekä yhdet hintaneuvottelut koko K-ryhmän asiakkaille. Lisäksi pystytään takaamaan keskolaisten koulutustietojen oikeellisuus ja oikea-aikaisuus.

Kauttalaskutukseen kuluu assistentilla työaikaa 0,5 – 1 tuntia koulutusta kohden, riippuen opiskelijamäärästä ja koulutuksen toteutuksesta. Tämän työajan kustannukset katetaan kumppaneilta saatavalla vuosihyvityksen määrällä. Kauttalaskutuksen prosessikaavio löytyy liitteenä (liite 3).

### 5.1.1. Yhteistyökumppanin laskun tarkastus

Yhteistyökumppanilta saapuva sähköinen lasku asiakkaan käyttämästä koulutuspalvelusta tarkastetaan ja tilioidään, sekä laitetaan eteenpäin hyväksyttäväksi koulutuspalvelupäällikölle.

### 5.1.2. Koulutuksen perustaminen pakkiin

Koulutus perustetaan pakkiin luomalla uusi koulutus. Koulutuksen perustiedot: nimi, koulutuksen alkupäivämäärä ja loppupäivämäärä, aihealue, vastuuhenkilöt, minimi- ja maksimi osallistujamäärät, toteutustapa, osallistujahinta/yrityshinta, koulutuksen kesto tunneissa, sekä aihealue määrittellään perustamisvaiheessa. Edellä mainitut tiedot saadaan laskun tiedoista tai vaihtoehtoisesti lisämateriaalina erilliset osallistujaluettelot. Koulutus linkitetään pakissa olevaan yhteistyökumppanikohtaiseen ns. yleistuotteeseen. Tuotelinkityksen avulla pystytään helposti seuraamaan yhteistyökumppanikohtaisesti, kuinka paljon koulutuksia on toteutunut halutulla ajanjaksolla.

### 5.1.3. Varauksen luominen pakkiin ja laskutus

Uusi varaus -toiminnolla koulutuksen osallistuneet henkilöt liitetään koulutukseen. Varauksen luomisen yhteydessä muodostetaan laskutustiedot henkilön yksikölle. Mikäli on kyseessä asiakaskohtainen räätälöity koulutus, lasku menee kaikkien osallistujien osalta yhteyshenkilölle. Tämän jälkeen lasku on valmis lähetettäväksi pakista SAP Ficoon.

### 5.1.4. Kielikoulutusten lopetuspäivämäärä

Kielikoulutusten osalta koulutuksen lopetuspäivämäärä tarkennetaan yhteistyökumppanien raportointikeskuksesta (omat www-sivut) koulutuksen tietoihin kuukausittain. Assistentti käy katsomassa kuka/keikä ovat saaneet kielikoulutuksen (esimerkiksi yksityisopetus tai ryhmäkoulutus) päätettyä ko. kuukauden aikana ja merkitsee päättymispäivän pakkiin.

### 5.1.5. Koulutuksen päättäminen pakissa

Koulutus päätetään pakissa kun se on täysin valmis. Koulutuksen päättämisen yhteydessä varaukset siirretään automaattisesti ”odottaa laskutusta”-tilaan, koulutukset sekä koulutuksella olevat varaukset lukitaan vain pääkäyttäjien muokattavaksi. Varauksen vaiheen muutos suoritetaan vain niille varauksille, joita ei ole peruutettu tai jo laskutettu (osittain tai kokonaan).

### 5.1.6. Vuosihyvityksen laskuttaminen

Sopimuksessa mainittu vuosihyvitys laskutetaan vuoden lopussa yhteistyökumppanilta. Yhteistyökumppanin kanssa tarkastetaan vuosilaskutuksen toteutunut euromäärä sekä lasketaan vuosihyvitysprosentin mukainen vuosihyvitys.

## 5.2. Koulutuslogistiset palvelut

Koulutuslogistista palvelua tarjotaan ketjun itsensä järjestämien koulutusten tueksi. Koulutuksen järjestäjänä on tällöin K-instituutin sijasta ketju. Näitä ovat esimerkiksi ylivoimaosastojen koulutukset Ruokakeskossa. Koulutuslogistiikan toteuttamisesta sopii joko koulutuspäällikkö tai koulutuspalvelupäällikkö, riippuen asiakkaasta. Tehdyt työtunnit laskutetaan asiakkaalta kuukausitasolla.

Koulutuslogistiseen palveluun käytettävä assistentin työaika riippuu koulutuksen toteutustavasta sekä opiskelijamäärästä. Tämä arvioidaan aina tapauskohtaisesti asiakkaalle työn sopimisen yhteydessä, laskutus tapahtuu kuitenkin toteutuneiden tuntien mukaisesti. Koulutuslogististen palveluiden prosessikaavio löytyy liitteenä (liite 4).

### 5.2.1. Koulutuksen perustaminen pakkiin

Koulutus perustetaan pakkiin luomalla uusi koulutus tai koulutusohjelma. Koulutuksen perustamiseen on kaksi erilaista toteutustapaa riippuen siitä, onko kyseessä koulutus/koulutusohjelma joka toistuu vai koulutus/koulutusohjelma joka toteutetaan vain yhden kerran.

Yksittäinen toteutus koulutuksesta perustetaan pakkiin luomalla uusi koulutus. Koulutuksen perustiedot: nimi, koulutuksen alkupäivämäärä ja loppupäivämäärä, aihealue, vastuuhenkilöt, minimi- ja maksimi osallistujamäärät, toteutustapa, osallistujahinta/yrityshinta, koulutuksen kesto tunneissa, sekä aihealue määritellään perustamisvaiheessa

Toistuvat koulutuslogistiset koulutukset luodaan pakkiin tuotteen kautta, jota voidaan kutsua master-versioksi koulutuksesta. Tuotteen perustamisen jälkeen tuotteen kautta luodaan uusi toteutuskerta koulutuksesta. Tuotteen perustamisesta vastaa koulutuspalvelupäällikkö ja uuden toteutuskerran luomisesta tuotteesta vastaa koulutusassistentti. Tuotetta perustettaessa annetaan tuotteen perustiedot: koulutuksen nimi, tuoteperhe, tuoteryhmä, kategoria, kohderyhmä, minimi- ja maksimiosallistujamäärät, aihealue, koulutuksen kesto tunneissa, opiskelun kuvaus, tavoitteet, sisältökuvaus, kohderyhmä, osallistujahinta/yrityshinta sekä hinnan kuvaus.

Assistentin luodessa koulutuksen tuotteesta (uusi toteutuskerta) tiedot kopioituvat automaattisesti luotavalle koulutukselle ja virhemahdollisuus vähenee. Assistentti lisää koulutukseen juuri tätä toteutusta koskevat tiedot mm. aloitus- ja lopetuspäivämäärät sekä vastuuhenkilöt sekä mahdolliset poikkeamat tuotteesta kopioituvassa hintatiedossa.

### 5.2.2. Koulutuspaikan varaaminen

K-instituutilla on pääkaupunkiseudulla muutama vakiokoulutuspaikka, joiden kanssa on tehty erillinen sopimus. Näiden sopimuskumppanien tiedot ja hinnat löytyvät pakista. Koulutuksen pitopaikka varataan sopimus-



kumppaneilta tai asiakkaan erikseen toivomasta koulutuspaikasta. Koulutuspaikka linkitetään pakista ao. koulutukseen. Mikäli koulutuspaikkaa ei ole aiemmin käytetty, se ensin luodaan pakkiin. Pakissa koulutuspaikat on jaoteltuna kahteen eri ryhmään: koulutustilat sekä koulutustilat, joissa mahdollisuus käyttää keittiötä. Koulutuspaikkojen listojen ajantasaisuudesta pakissa vastaa koulutuspalvelupäällikkö.

Koulutuspaikan varaamisen yhteydessä varataan tila- ja muut tarpeet oletetulle osallistujajoukolle, tiloja täsmennetään ilmoittautumisten edetessä. Mikäli on kyseessä monipäiväinen koulutus, varataan myös majoitustilat, josta opiskelijat voivat itse varata halutessaan majoituksensa. Koulutustilojen varaukset tapahtuvat pääosin sähköpostilla ja sähköpostit linkitetään pakkiin koulutuksen tietoihin, jotta tiedot ovat kaikkien nähtävissä. Koulutuspaikan tilausvahvistus toimitetaan asiakkaalle, jonka perusteella asiakas pystyy tarkistamaan koulutuspaikasta saapuvan laskun tilaisuuden jälkeen.

Kun kyseessä on koulutustila, mihin tarvitaan keittiötiloja, koulutustilojen varaamiseen käytettävä aika on huomattavan suuri. Keittiötiloja, joita vuokrataan ulkopuolisille toimijoille, on Suomessa vähän. Lisäksi tilojen kiristyneet hygieniavaatimukset ovat vaikeuttaneet vuokraamista. Usein joudutaan vaihtamaan jo ennalta suunniteltu koulutuspaikkakunta toiseen tilojen puuttuessa.

Ilmoittautumisajan päätyttyä tai viimeistään tilausvahvistuksessa sovittuna päivänä ilmoitetaan koulutuspaikkaan lopullinen koulutukseen osallistujamäärä mahdollisten ruoka-aineallergiatietojen kera sekä muut mahdollisesti aiemmin sovittuihin tilaratkaisuihin tarvittavat muutokset. Mikäli koulutuksen osallistujamäärä ei kasva riittävän suureksi, koulutuspaikka peruutetaan peruutusehtojen mukaisesti. Tämä katsotaan aina asiakkaan kanssa yhdessä.

### 5.2.3. Ilmoittautumisten vastaanotto ja vahvistus

Kun koulutus on perustettu ja tila vaihdettu toteutus päätökseksi, voidaan koulutuksen ilmoittautumisia laittaa pakkiin. Ilmoittautumisohjeet mainitaan kutsussa (jonka asiakas on laatinut ja lähettänyt), ilmoittautumiset voivat tulla suoraan asiakkaan antamana listauksena, sähköpostitse tai puhelimitse.

Ilmoittautumiset viedään koulutukseen luomalla uusi varaus. Mikäli henkilöä ja/tai hänen työnantajaansa ei löydy pakista, tiedot tulee ensin perustaa. Ilmoittautumisen yhteydessä varauksen tila muutetaan vahvistetuksi lähettämällä sähköpostitse vahvistusviesti osallistujalle. Ilmoittautuneiden määrästä informoidaan asiakasta erikseen sovitun aikataulun mukaisesti (esimerkiksi ilmoittautumisaikana kerran viikossa). Koulutuksen lopullinen osallistujalista lähetetään asiakkaalle ennen koulutusta.

Koulutuksen jälkeen assistentille palautetaan koulutuspaikalta tarkistettu osallistujalista, jonka perusteella poistetaan osallistumistieto niiden osalta, jotka eivät olleet paikalla.

### 5.2.4. Kutsut

Koulutuksen kutsun laatii asiakas. Kutsun lähetys tapahtuu joko asiakkaan tai K-instituutin toimesta. Mikäli asiakas lähettää kutsun, kopio viestistä lähetetään K-i:n assistentille. K-instituutista lähetettävät lähtevät joko Outlookin kautta sähköpostilla tai suoraan pakista kutsu-toiminnolla. Mikäli käytetään pakin kutsu-toimintoa, on kutsu-teksti tallennettu koulutuksen perustietoihin. Mikäli koulutukseen tarvitaan erillinen ilmoittautuminen, kutsusta löytyvät ohjeet ilmoittautumiseen.

### 5.2.5. Palauteprosessi

Koulutusassistentti laatii palautelomakkeen Digium Enterprise -sovelluksella koulutuksen ohjelman tietojen perusteella. Palautelomakkeessa käytetään mahdollisimman paljon K-instituutin yhtenäistä pohjaa, jotta työ sujuu tehokkaasti. Arvoasteikko on 1-5. Palautelomakkeen kysymykset sovitaan erikseen asiakkaan kanssa. Linkki palautekyselyyn lähetetään opiskelijoille sähköpostilla koulutuksen päättymispäivänä, vastausaikaa annetaan seuraavat 3 arkipäivää.

Palauteyhteenvedo kootaan 5 arkipäivän kuluttua koulutuksen päättymisestä. Palautekeskiarvo kirjataan pakkiin koulutuksen tietoihin ja palauteyhteenvedo linkitetään dokumenttina pakkiin. Palauteyhteenvedo lähetetään sähköpostilla asiakkaalle.

### 5.2.6. Raportointi

Koulutuksen / koulutusten päättyessä asiakkaalle raportoidaan koulutustapahtumittain Excel-muodossa koulutuksessa käyneet henkilöt kauppatietoineen.

### 5.2.7. Laskutus

Tehdyt työtunnit laskutetaan asiakkaalta kuukausitasolla. Asiakkaalle lähetetään sähköpostilla tehtyjen työtuntien erittely hyväksyttäväksi, tässä erittelyssä mukana myös kuvaus tehdystä työstä. Tämän jälkeen luodaan lasku pakin kautta SAP Ficoon.

### 5.2.8. Koulutuksen päättäminen pakissa

Koulutus päätetään pakissa kun se on täysin valmis. Koulutuksen päättämisen yhteydessä varaukset siirretään automaattisesti ”odottaa laskutusta”-tilaan, koulutukset sekä koulutuksella olevat varaukset lukitaan vain pää-

käyttäjien muokattavaksi. Varauksen vaiheen muutos suoritetaan vain niille varauksille, joita ei ole peruutettu tai jo laskutettu (osittain tai kokonaan).

### 5.3. Kauppakohtaiset koulutukset

Kauppakohtaiset koulutukset lähtevät asiakkaan tarpeesta joka tilaa koulutuksen omaan kauppaansa joko suoraan K-instituutista tai yhteistyökumppanilta. Kauppiaan kanssa sovitaan koulutuksen toteutustapa sekä toteutusaika.

Kauppakohtaisten koulutusten hoitamiseen kuluu assistentilla työaikaa 1-2 tuntia koulutusta kohden, riippuen opiskelijamäärästä ja koulutuksen toteutuksesta. Kauppakohtaisten koulutusten prosessikaavio löytyy liitteenä (liite 5).

#### 5.3.1. Koulutuksen perustaminen pakkiin

Koulutus perustetaan pakkiin luomalla uusi koulutus tai koulutusohjelma. Koulutuksen perustamiseen on kaksi erilaista toteutustapaa riippuen siitä, onko kyseessä koulutus/koulutusohjelma joka toistuu vai koulutus/koulutusohjelma joka toteutetaan vain yhden kerran.

Yksittäistä koulutusta perustettaessa koulutuksen perustiedot: nimi, koulutuksen alkupäivämäärä ja loppupäivämäärä, aihealue, vastuhenkilöt, minimi- ja maksimi osallistujamäärät, toteutustapa, koulutuksen kesto tunneissa sekä aihealue määritellään perustamisvaiheessa.

Toistuvat kauppakohtaiset koulutukset luodaan pakkiin tuotteen kautta, jonka voidaan sanoa olevan master-versio koulutuksesta. Tuotteen perustamisen jälkeen tuotteen kautta luodaan uusi toteutuskerta koulutuksesta. Tuotteen perustamisesta vastaa koulutuspalvelupäällikkö. Koulutusassistentti vastaa uuden toteutuskerran luomisesta (eli koulutuksen) tuotteesta. Tuotetta perustettaessa annetaan tuotteen perustiedot: koulutuksen nimi, tuoteperhe, tuoteryhmä, kategoria, kohderyhmä, minimi- ja maksimiosallistujamäärät, aihealue, koulutuksen kesto tunneissa, opiskelun kuvaus, tavoitteet, sisältökuvaus, kohderyhmä, osallistujahinta/yrityshinta sekä hinnan kuvaus.

Assistentin luodessa koulutuksen tuotteesta (uusi toteutuskerta) tiedot kopioituvat automaattisesti luotavalle koulutukselle ja virhemahdollisuus vähenee. Assistentti lisää koulutukseen juuri tätä toteutusta koskevat tiedot mm. aloitus- ja lopetuspäivämäärät sekä vastuhenkilöt sekä mahdolliset poikkeamat tuotteesta kopioituvassa hintatiedossa.

### 5.4. Varauksen ja laskun luominen

Koulutusta luodessa luodaan valmiiksi pakkiin lasku, johon lisätään rivi vaihtuvista matkakuluista, tämän tiedon assistentti saa tilausvahvistukses-

ta. Osallistujatiedot kauppakohtaisiin koulutuksiin tulevat koulutuksen toteutuksen jälkeen.

### 5.4.1. Koulutusmateriaalit

Koulutusmateriaalin tulostuksen määrä vaihtelee koulutuksittain. Tavoitteena on että suurin osa koulutusmateriaalista löytyy oppimisympäristöstä (mikäli koulutuksella on työtila käytössä) ja mahdollisimman vähän materiaalia tulostetaan.

Kauppakohtaisten koulutusten koulutusmateriaali toteutetaan yhteistyökumppanin kanssa niin että kerralla tulostetaan työkirjoja muutaman kuukauden koulutusten tarpeen mukaan. Samalla toimitetaan koulutuksen pöytäkirjoja (jotka yksilöidään päivämäärällä ja osallistujaluettelolla) sekä tyhjiä osallistujalistoja kouluttajille. Tästä työstä K-instituutissa vastaa postitusasioita hoitava koulutusassistentti. Viime hetken tulostustöistä kuitenkin vastaa ko. koulutuksen assistentti.

### 5.4.2. Palauteprosessi

Koulutusassistentti laatii palautelomakkeen Digium Enterprise -sovelluksella koulutuksen ohjelman tietojen perusteella. Palautelomakkeessa käytetään mahdollisimman paljon yhtenäistä pohjaa, jotta työ sujuu tehokkaasti. Arvoasteikko on 1-5. Palautelomakkeessa kysytään jokaisen kouluttajan osalta arvosana asiasisällöstä ja kouluttajasta, sekä koulutuksen kokonaisarvosana. Linkki palautekyselyyn lähetetään yhteistyökumppanille sähköpostilla hyvissä ajoin ennen koulutuspäivää. Yhteistyökumppani syöttää paperisten palautelomakkeiden tiedot Digiumiin 3 päivän sisällä koulutuksesta.

Palauteyhteenvedo kootaan 5 arkipäivän kuluttua koulutuksen päättymisestä. Palautekeskiarvo kirjataan pakkiin koulutuksen tietoihin ja palauteyhteenvedo linkitetään dokumenttina pakkiin. Palauteyhteenvedo lähetetään sähköpostilla koulutuksen tilaajalle, K-instituutin koulutuspäällikölle ja K-instituutin johtoryhmälle. Vaikuttavuuden arviointi -kyselyn kauppakohtaisissa koulutuksissa on toteuttanut avainasiakaspäällikkö joko Digium Enterprise -sovelluksella tai puhelimitse.

### 5.4.3. Laskutus

Koulutuksen lasku on luotu pakkiin jo koulutuksen perustamisvaiheessa. Mikäli koulutuksen tilausvahvistuksessa ilmoitettuihin matkakuluihin on tullut muutosta, yhteistyökumppani ilmoittaa koulutuksen jälkeen, tällöin assistentti korjaa matkakulut pakkiin. Mikäli ilmoitusta ei tule, laskuun ei tarvitse tehdä muutosta. Tämän jälkeen lasku voidaan laittaa eteenpäin.

#### 5.4.4. Varauksen luominen pakkiin

Kauppakohtaisten koulutusten osallistujalistat kerätään yhteistyökumppanin / kouluttajan toimesta paikan päällä. Osallistujalistat lähetetään koulutuksen jälkeen assistentille, joka luo osallistujatietojen perusteella varaukset pakkiin.

#### 5.4.5. Yhteistyökumppanin laskun tarkistus

Mikäli kauppakohtaisten koulutuksen järjestää yhteistyökumppani näiden lisäksi assistentti tarkistaa ulkopuolisen kumppanin lähettämän sähköisen laskun ja laittaa sen edelleen hyväksyttäväksi koulutuspäällikölle.

#### 5.4.6. Koulutuksen päättäminen pakissa

Koulutus päätetään pakissa kun se on täysin valmis. Koulutuksen päättämisen yhteydessä varaukset siirretään automaattisesti ”odottaa laskutusta” tilaan, koulutukset sekä koulutuksella olevat varaukset lukitaan vain pääkäyttäjien muokattavaksi. Varauksen vaiheen muutos suoritetaan vain niille varauksille, joita ei ole peruutettu tai jo laskutettu (osittain tai kokonaan).

#### 5.4.7. Arkistointi

Kaikkien K-instituutin järjestämien koulutusten päiväkirja (koulutuksen aikataulu luennoitsijoiden allekirjoituksella), osallistujalista sekä todistuskopiot arkistoidaan paperisina arkistomappeihin. Arkistointi on lakisääteistä, koska K-instituutti saa Opetus- ja kulttuuriministeriöltä vuosittaista valtionavustusta. Arkistointiaika on 12 vuotta.

#### 5.5. Avoimet koulutukset

Avoimia koulutuksia on esimerkiksi kaikki keskolaisille järjestetyt koulutukset, työhyvinvointikoulutukset sekä kaupoille suunnatut erilaiset avoimet koulutukset (kuten K-mestari- ja K-kisälli-koulutukset). Avoimia koulutuksia markkinoidaan yleisesti K-instituutin nettisivuilla, jota kautta myös ilmoittautuminen koulutuksiin tapahtuu.

Kaikkia prosessikaaviossa mainittuja työvaiheita ei toteuta kaikissa avoimissa koulutuksissa (kuten ennakotehtävät, ennakkokyselyt). Avointen koulutuksen hoitamiseen kuluu assistentilla työaikaa 3-8 tuntia koulutusta kohden. Käytetty työaika riippuu koulutuksen jaksojen määrästä, opiskelijamäärästä sekä toteutuksesta. Avoimien koulutusten prosessikaavio löytyy liitteenä (liite 6).

### 5.5.1. Koulutuksen perustaminen pakkiin

Koulutus perustetaan pakkiin luomalla uusi koulutus tai koulutusohjelma. Koulutuksen perustamiseen on kaksi erilaista toteutustapaa riippuen siitä, onko kyseessä koulutus/koulutusohjelma joka toistuu vai koulutus/koulutusohjelma joka toteutetaan vain yhden kerran.

Yksittäistä koulutusta perustettaessa koulutuksen perustiedot: nimi, koulutuksen alkupäivämäärä ja loppupäivämäärä, aihealue, vastuuhenkilöt, minimi- ja maksimi osallistujamäärät, toteutustapa, koulutuksen kesto tunneissa sekä aihealue määritellään perustamisvaiheessa.

Toistuvat avoimet koulutukset luodaan pakkiin tuotteen kautta, jonka voidaan sanoa olevan master-versio koulutuksesta. Tuotteen perustamisen jälkeen tuotteen kautta luodaan uusi toteutuskerta koulutuksesta. Tuotteen perustamisesta vastaa koulutuspäällikkö. Koulutusassistentti vastaa uuden toteutuskerran (eli koulutuksen) luomisesta tuotteesta. Tuotetta perustettaessa annetaan tuotteen perustiedot: koulutuksen nimi, tuoteperhe, tuoteryhmä, kategoria, kohderyhmä, minimi- ja maksimiosallistujamäärät, aihealue, koulutuksen kesto tunneissa, opiskelun kuvaus, tavoitteet, sisältökuvaus, kohderyhmä, osallistujahinta/yrityshinta sekä hinnan kuvaus.

Assistentin luodessa koulutuksen tuotteesta (uusi toteutuskerta) tiedot kopioituvat automaattisesti luotavalle koulutukselle ja virhemahdollisuus vähenee. Assistentti lisää koulutukseen juuri tätä toteutusta koskevat tiedot mm. aloitus- ja lopetuspäivämäärät sekä vastuuhenkilöt sekä mahdolliset poikkeamat tuotteesta kopioituvassa hintatiedossa.

### 5.5.2. Koulutuspaikan varaaminen

K-instituutilla on pääkaupunkiseudulla muutama vakiokoulutuspaikka, joiden kanssa on tehty erillinen sopimus. Näiden sopimuskumppanien tiedot ja hinnat löytyvät Pakista. Koulutuksen pitopaikka varataan sopimuskumppaneilta tai asiakkaan erikseen toivomasta koulutuspaikasta. Koulutuspaikka linkitetään Pakista ao. koulutukseen. Mikäli koulutuspaikkaa ei ole aiemmin käytetty, se ensin luodaan pakkiin. Pakissa koulutuspaikat on jaoteltuna kahteen eri ryhmään: koulutustilat sekä koulutustilat, joissa mahdollisuus käyttää keittiötä. Koulutuspaikkojen listojen ajantasaisuudesta Pakissa vastaa koulutuspalvelupäällikkö.

Koulutuspaikan varaamisen yhteydessä varataan tila- ja muut tarpeet oletetulle osallistujajoukolle, tiloja täsmennetään ilmoittautumisten edetessä. Mikäli on kyseessä monipäiväinen koulutus, varataan myös majoituskiintiö josta opiskelijat voivat itse varata halutessaan majoituksensa. Koulutustilojen varaukset tapahtuvat pääosin sähköpostilla ja sähköpostit linkitetään pakkiin koulutuksen tietoihin, jotta tiedot ovat kaikkien nähtävissä.

Ilmoittautumisajan päätyttyä tai viimeistään tilausvahvistuksessa sovittuna päivänä ilmoitetaan koulutuspaikkaan lopullinen koulutukseen osallistujamäärä mahdollisten ruoka-aineallergiatietojen kera sekä muut mahdolli-

sesti aiemmin sovittuihin tilaratkaisuihin tarvittavat muutokset. Mikäli koulutuksen osallistujamäärä ei kasva riittävän suureksi, koulutuspaikka peruutetaan peruutusehtojen mukaisesti. Tämä katsotaan yhdessä koulutuspäällikön kanssa.

#### 5.5.3. Ilmoittautumisten vastaanotto ja vahvistus

K-instituutin nettisivuilta löytyy kuvaukset avoimesta koulutustarjonnasta: keskolaiset koulutukset, työhyvinvointikoulutukset, tutkinnot. Koulutuksen tietojen yhteydestä löytyy ilmoittautumislomake. Ilmoittautumislomakkeen tiedot tulevat K-instituutin yhteiseen sähköpostiin, jota assistentit lukevat muutaman kerran päivässä vuorollaan. Ilmoittautumisia tulee myös puhelimitse ja sähköpostitse niin koulutusassistentille kuin koulutuspäälliköllekin.

Kun koulutus on perustettu ja tila vaihdettu toteutuspäätökseksi, voidaan koulutuksen ilmoittautumisia laittaa pakkiin. Ilmoittautumiset viedään koulutukseen luomalla uusi varaus. Mikäli henkilöä ja/tai hänen työnantajansa ei löydy pakista, tulee tiedot ensin perustaa. Ilmoittautumisen yhteydessä varauksen tila muutetaan vahvistetuksi lähettämällä sähköpostitse vahvistusviesti osallistujalle.

Koulutuksen jälkeen assistentille palautetaan koulutuspaikalta tarkistettu osallistujalista, jonka perusteella poistetaan osallistumistieto niiden osalta, jotka eivät olleet paikalla.

#### 5.5.4. Kesko eLearning työtilojen avaamiset

Mikäli koulutuksessa on käytössä Kesko eLearning työtila, opiskelijoille annetaan oikeudet päästä kyseiseen työtilaan.

#### 5.5.5. Ennakkokyselyt, ennakkotehtävät ja jälkitehtävät

Ennakkokyselyjä ja -tehtäviä teetetään opiskelijoille erilaisilla välineillä. Käytössä olevia välineitä ovat erilaiset Digium-kyselyt, Extended Disc-käyttätymisanalyysi sekä Psycon 360 arvio. Tehtävän ohjeistus tai linkki lähetetään kutsun yhteydessä.

Digium-kyselyn laatii assistentti koulutuspäällikön ohjeistuksen mukaisesti. Assistentti myös purkaa kyselyn tulokset määräajan päätyttyä, sekä lähettää yhteenvedon koulutuspäällikölle.

Disc-käyttätymisanalyysissä assistentti laatii kyselytunnuksen Disc-ohjelmaan, lähettää ohjeet opiskelijoille ja tunnukset kutsun mukana. Opiskelija täyttää kyselyn, jonka jälkeen Disc-analyysi tulee assistentin sähköpostiin. Mikäli kaikki eivät tätä kyselyä määräaikaan mennessä, laitetaan muistutusviesti. Kun kaikki ovat täyttäneet kyselyn, assistentti laatii ns. haulikkokartan Extended Disc -ohjelmalla ja lähettää sen kouluttajalle.

Psycon 360 -arvion tekemiseen liittyvät käytännön työt hoitaa Psycon kokonaisuudessaan, assistentti lähettää yhteystiedot sekä tiedon mikä arvio henkilöstä tehdään.

### 5.5.6. Kutsut

Koulutuspäällikkö laatii kutsupohjat, joita assistentti päivittää koulutuksittain. Kutsun lähetyks tapahtuu joko Outlookin kautta sähköpostilla tai suoraan pakista kutsu-toiminnolla. Mikäli käytetään pakin kutsu-toimintoa, on kutsu-teksti tallennettu koulutuksen perustietoihin. Kutsu lähetetään koulutusohjelmassa ennen jokaisen koulutuksen (jakson) alkua, tällöin sitä kutsutaan välikutsuksi.

### 5.5.7. Kouluttajien ohjeistus

Koulutusassistentti lähettää sähköpostilla kouluttajalle koulutuksen aika-aulun, osallistujalistan (keskolaisissa koulutuksissa tittelit mukana) sekä tarkempia tietoja ja samalla ohjeistaa kouluttajan mahdollisen kopioitavan koulutusmateriaalin toimittamiseen K-instituuttiin. Assistentti tallentaa materiaalin Y-asemalle, josta materiaalin kopioinnista vastaava assistentti tulostaa materiaalit.

### 5.5.8. Koulutusmateriaalit

Koulutusmateriaalin tulostuksen määrä vaihtelee koulutuksittain. Tavoitteena on että suurin osa koulutusmateriaalista löytyy oppimisympäristöstä (mikäli koulutuksella työtila käytössä) ja mahdollisimman vähän materiaalia tulostetaan.

Tulostettavia ovat luentomateriaalit, koulutuksen päiväkirja (aikataulu), osallistujalista, pöytäanimilaput sekä matkastipendiohjeet (kaupan koulutuksiin). Tästä työstä K-instituutissa vastaa postitusasioita hoitava koulutusassistentti. Viime hetken tulostustöistä kuitenkin vastaa ko. koulutuksen assistentti.

### 5.5.9. Todistukset

Koulutuksista annetaan osallistujille todistukset. Kun on kyse keskolaisesta koulutusohjelmasta, assistentti laatii todistukset arviointitaulukon tietojen perusteella, yksittäisten koulutusten todistukset laaditaan osallistujaluettelon perusteella. Kaupan koulutusohjelmien todistuksista tieto tulee koulutuspäälliköltä assistentille.

Todistukset tehdään Word-pohjaan, joka ensin päivitetään ja osallistujat lisätään liitä-toiminnolla. Todistukset tulostetaan erilliselle todistuspaperille, jossa rehtorin allekirjoitus valmiina ja koulutuspäällikkö allekirjoittaa.



#### 5.5.10. Palauteprosessi

Koulutusassistentti laatii palautelomakkeen Digium Enterprise -sovelluksella koulutuksen ohjelman tietojen perusteella. Palautelomakkeessa käytetään mahdollisimman paljon yhtenäistä pohjaa, jotta työ sujuu tehokkaasti. Arvoasteikko on 1-5. Palautelomakkeessa kysytään jokaisen kouluttajan osalta arvosana asiasisällöstä ja kouluttajasta, sekä koulutuksen kokonaisarvosana. Lisäksi kysytään palautetta koulutustilasta sekä ravitsemuspalveluista. Linkki palautekyselyyn lähetetään opiskelijoille sähköpostilla koulutuksen päättymispäivänä, vastausaikaa annetaan seuraavat 3 arkipäivää.

Palauteyhteenveto kootaan 5 arkipäivän kuluttua koulutuksen päättymisestä. Koulutuspäällikkö lisää laadittuun yhteenvetoon omat kommenttinsa ennen yhteenvedon lähettämistä eteenpäin. Palautekeskiarvo kirjataan pakkiin koulutuksen tietoihin ja palauteyhteenveto linkitetään dokumenttina pakkiin.

Palauteyhteenveto lähetetään sähköpostilla koulutuksen tilaajalle, K-instituutin koulutuspäällikölle ja K-instituutin johtoryhmälle. Tämän lisäksi palauteyhteenvedosta tehdään jokaiselle kouluttajalle vain hänen osuutaan koskeva palauteyhteenveto, joka lähetetään sähköpostilla erikseen jokaiselle kouluttajalle (eli kaikkien kouluttajien palautearvosanoja ei lähetetä kaikkien nähtäväksi).

Vaikuttavuuden arviointi -kysely laaditaan Digium Enterprise -sovelluksella koulutuksen ohjelman tietojen perusteella. Kysely lähetetään opiskelijoille / esimiehille noin puoli vuotta koulutuksen päättymisestä. Vastaamisajan päätyttyä laaditaan palauteyhteenveto, joka toimitetaan koulutuspäällikölle.

#### 5.5.11. Laskutus

Keskolaisten koulutuksen laskutus tapahtuu välittömästi koulutuksen jälkeen, kun laskutusperusteet ovat selvillä. Yksittäiset koulutukset laskutetaan koulutuksen jälkeen. Koulutusohjelmat laskutetaan kokonaisuudessaan ensimmäisen jakson jälkeen. Kokouspakettimaksut laskutetaan kuitenkin jokaisen jakson jälkeen erikseen. Työhyvinvointikoulutusten laskutus jakaantuu työeläkeyhtiölle sekä mahdollisesti yksikölle/yhtiölle, mikäli koulutuksen aikana on ollut tarjoiluja.

Kaupan koulutusten yksittäisten koulutusten laskutus tapahtuu heti koulutuksen jälkeen, kun laskutusperusteet ovat selvillä. Laskussa on eriteltynä koulutusmaksu sekä kokouspakettimaksut. Koulutusohjelmat laskutetaan jokaisen jakson jälkeen, jolloin lasku sisältää koulutusmaksun sekä kokouspakettimaksun. Mikäli koulutuksessa mukana AKS-tukea, osa laskusta tai koko lasku lähetetään Ammattikasvatussäätiölle.

Mikäli kouluttajina toimii yhteistyökumppani, assistentti tarkistaa ulkopuolisen kumppanin lähettämän sähköisen laskun ja laittaa laskun hyväksyttäväksi vastuuhölle K-instituutissa.

#### 5.5.12. Koulutuksen päättäminen pakissa

Koulutus päätetään pakissa kun se on täysin valmis. Koulutuksen päättämisen yhteydessä varaukset siirretään automaattisesti ”odottaa laskutusta”-tilaan, koulutukset sekä koulutuksella olevat varaukset lukitaan vain pääkäyttäjien muokattavaksi. Varauksen vaiheen muutos suoritetaan vain niille varauksille, joita ei ole peruutettu tai jo laskutettu (osittain tai kokonaan).

#### 5.5.13. Arkistointi

Kaikkien K-instituutin järjestämien koulutusten päiväkirja (koulutuksen aikataulu luennoitsijoiden allekirjoituksella), osallistujalista sekä todistuskopiot arkistoidaan paperisina arkistomappeihin. Arkistointi on lakisääteistä, koska K-instituutti saa Opetus- ja kulttuuriministeriöltä vuosittaista valtionavustusta. Arkistointiaika on 12 vuotta.

### 5.6. Tutkintotavoitteiset koulutukset

K-instituutti Oy järjestää tutkintotavoitteisia koulutuksia seuraavissa tutkinnoissa: Myynnin ammattitutkinto, Kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto, Ruokamestarin erikoisammattitutkinto, Yrittäjän ammattitutkinto, Yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto ja Johtamisen erikoisammattitutkinto.

Kaikkia prosessikaaviossa mainittuja työvaiheita ei toteuta kaikissa tutkintotavoitteisissa koulutuksissa (kuten ennakotehtävät, ennakkokyselyt). Tutkintotavoitteisten koulutusten hoitamiseen kuluu assistentilla työaika 24-30 tuntia tutkintoa kohden. Käytetty työaika riippuu koulutuksen jaksojen määrästä, opiskelijamäärästä, toteutuksesta sekä siitä kuka hoitaa tutkintovastaavan tehtävää. Tutkintotavoitteisten koulutusten prosessikaavio löytyy liitteenä (liite 7).

#### 5.6.1. Koulutuksen perustaminen pakkiin

Tutkintotavoitteiset koulutukset luodaan pakkiin tuotteen kautta, jonka voidaan sanoa olevan master-versio koulutuksesta. Tuotteen perustamisen jälkeen tuotteen kautta luodaan uusi toteutuskerta koulutuksesta. Tuotteen perustamisesta vastaa koulutuspäällikkö. Koulutusassistentti vastaa uuden toteutuskerran luomisesta (eli koulutuksen) tuotteesta. Tuotetta perustettaessa annetaan tuotteen perustiedot: koulutuksen nimi, tuoteperhe, tuoter ryhmä, kategoria, kohderyhmä, minimi- ja maksimiosallistujamäärät, aihealue, koulutuksen kesto tunneissa, opiskelun kuvaus, tavoitteet, sisältökuvaus, kohderyhmä, osallistujahinta/yrityshinta sekä hinnan kuvaus.

Assistentin luodessa koulutuksen tuotteesta (uusi toteutuskerta) tiedot kopioituvat automaattisesti luotavalle koulutukselle ja virhemahdollisuus vähenee. Assistentti lisää koulutukseen juuri tätä toteutusta koskevat tiedot mm. aloitus- ja lopetuspäivämäärät sekä vastuuhenkilöt sekä mahdolliset poikkeamat tuotteesta kopioituvassa hintatiedossa.

#### 5.6.2. Koulutuspaikan varaaminen

K-instituutilla on pääkaupunkiseudulla muutama vakiokoulutuspaikka, joiden kanssa on tehty erillinen sopimus. Näiden sopimuskumppanien tiedot ja hinnat löytyvät Pakista. Koulutuksen pitopaikka varataan sopimuskumppaneilta tai asiakkaan erikseen toivomasta koulutuspaikasta. Koulutuspaikka linkitetään Pakista ao. koulutukseen. Mikäli koulutuspaikkaa ei ole aiemmin käytetty, se ensin luodaan pakkiin. Pakissa koulutuspaikat on jaoteltuna kahteen eri ryhmään: koulutustilat sekä koulutustilat, joissa mahdollisuus käyttää keittiötä. Koulutuspaikkojen listojen ajantasaisuudesta Pakissa vastaa koulutuspalvelupäällikkö.

Koulutuspaikan varaamisen yhteydessä varataan tila- ja muut tarpeet oletetulle osallistujajoukolle, tiloja täsmennetään ilmoittautumisten edetessä. Mikäli on kyseessä monipäiväinen koulutus, varataan myös majoituskointi josta opiskelijat voivat itse varata halutessaan majoituksensa. Koulutustilojen varaukset tapahtuvat pääosin sähköpostilla ja sähköpostit linkitetään pakkiin koulutuksen tietoihin, jotta tiedot ovat kaikkien nähtävissä.

Ilmoittautumisajan päätyttyä tai viimeistään tilausvahvistuksessa sovittuna päivänä ilmoitetaan koulutuspaikkaan lopullinen koulutukseen osallistujamäärä mahdollisten ruoka-aineallergiatietojen kera sekä muut mahdollisesti aiemmin sovittuihin tilaratkaisuihin tarvittavat muutokset.

Mikäli koulutuksen osallistujamäärä ei kasva riittävän suureksi, koulutuspaikka peruutetaan peruutusehtojen mukaisesti. Tämä katsotaan yhdessä koulutuspäällikön kanssa.

#### 5.6.3. Ilmoittautumisten vastaanotto ja vahvistus

K-instituutin nettisivuilta löytyy kuvaukset avoimesta koulutustarjonnasta: keskolaiset koulutukset, työhyvinvointikoulutukset, tutkinnot. Koulutuksen tietojen yhteydestä löytyy ilmoittautumislomake. Ilmoittautumislomakkeen tiedot tulevat K-instituutin yhteiseen sähköpostiin, jota assistentit lukevat muutaman kerran päivässä vuorollaan. Ilmoittautumisia tulee myös puhelimitse ja sähköpostitse niin koulutusassistentille kuin koulutuspäälliköllekin.

Kun koulutus on perustettu ja tila vaihdettu toteutuspäätökseksi, voidaan koulutuksen ilmoittautumisia laittaa pakkiin. Ilmoittautuneille tehdään tutkintosopimus ja opiskelusuunnitelma, joiden kautta muodostuu varaus pakkiin. Mikäli henkilö ja/tai hänen työnantajaansa ei löydy pakista, tulee tiedot ensin perustaa. Ilmoittautumisen jälkeen lähetetään opiskelijalle

sähköpostilla hakeutumisviesti, joka sisältää täytettävän henkilökortin sekä ohjeet oppisopimuksen hoitamisesta kuntoon. Opiskelija palauttaa täytetyn henkilökortin tutkintovastaavalle, joka tarkistaa että opiskelija on hakeutumassa oikeaan koulutukseen. Täytetty henkilökortti tallennetaan Y:lle ja ennen kutsun lähettämistä assistentti tarkistaa henkilökortit ja vie täydennetyt tiedot pakkiin.

Koulutuksen jälkeen assistentille palautetaan koulutuspaikalta tarkistettu osallistujalista, jonka perusteella poistetaan osallistumistieto niiden osalta, jotka eivät olleet paikalla.

#### 5.6.4. Kesko eLearning työtilojen avaamiset

Opiskelijoille annetaan oikeudet päästä Kesko eLearning työtilaan. Työtilan sisällöstä vastaa tutkintovastaava.

#### 5.6.5. Ennakkokyselyt ja ennakkotehtävät

Ennakkokyselyjä ja -tehtäviä teetetään opiskelijoille erilaisilla välineillä. Käytössä olevia välineitä ovat erilaiset Digium-kyselyt, Disc-käyttätymisanalyysi sekä 360 arvio. Tehtävän ohjeistus tai linkki lähetetään kutsun yhteydessä.

Digium-kyselyn laatii assistentti koulutuspäällikön ohjeistuksen mukaisesti. Assistentti myös purkaa kyselyn tulokset määräajan päätyttyä, sekä lähettää yhteenvedon koulutuspäällikölle.

Disc-käyttätymisanalyysissä assistentti laatii kyselytunnuksen Disc-ohjelmaan, lähettää ohjeet opiskelijoille ja tunnukset kutsun mukana. Opiskelija täyttää kyselyn, jonka jälkeen Disc-analyysi tulee assistentin sähköpostiin. Mikäli kaikki eivät tätä kyselyä määräaikaan mennessä, laitetaan muistutusviesti. Kun kaikki ovat täyttäneet kyselyn, assistentti laatii ns. haulikkokartan Disc-ohjelmalla ja lähettää sen kouluttajalle. 360-arvion käytännöntyöt hoitaa Psycon, assistentti lähettää yhteystiedot sekä tiedon mikä arvio tehdään. Kyselyjä toteutetaan eri tutkinnoissa eri vaiheissa.

#### 5.6.6. Kutsut

Koulutuspäällikkö laatii kutsupohjat. Koulutusassistentti päivittää pohjat ja lähettää kutsun sähköpostilla. Kutsu lähetetään koulutusohjelmassa ennen jokaisen koulutuksen (jakson) alkua, tällöin sitä kutsutaan välikutsuksi. Kutsun mukana menevät ohjeistukset ennakkokyselyistä, ennakkotehtävistä sekä välitehtävistä.

#### 5.6.7. Kouluttajien ohjeistus

Koulutusassistentti lähettää sähköpostilla kouluttajalle koulutuksen aikataulun, osallistujalistan tittleillä sekä tarkempia tietoja ja samalla ohjeistaa kouluttajan mahdollisen kopioitavan koulutusmateriaalin toimittamiseen K-instituuttiin. Assistentti tallentaa materiaalin Y-asemalle, josta materiaalin kopioinnista vastaava assistentti tulostaa materiaalit.

#### 5.6.8. Koulutusmateriaalit

Koulutusmateriaalin tulostuksen määrä vaihtelee koulutuksittain. Tavoitteena on että suurin osa koulutusmateriaalista löytyy oppimisympäristöstä ja mahdollisimman vähän materiaalia tulostetaan.

Tulostettavia ovat luentomateriaalit, koulutuksen päiväkirja (aikataulu), osallistujalista, pöytänimilaput, matkastipendiohjeet, ensimmäisellä jaksolla jaetaan opiskelijoille tutkintokansiot. Tästä työstä K-instituutissa vastaa postitusasioita hoitava koulutusassistentti.

#### 5.6.9. Palauteprosessi

Koulutusassistentti laatii palautelomakkeen Digium Enterprise -sovelluksella koulutuksen ohjelman tietojen perusteella. Palautelomakkeessa käytetään mahdollisimman paljon yhtenäistä pohjaa, jotta työ sujuu tehokkaasti. Arvoasteikko on 1-5. Palautelomakkeessa kysytään jokaisen kouluttajan osalta arvosana asiasisällöstä ja kouluttajasta, sekä koulutuksen kokonaisarvosana. Lisäksi kysytään palautetta koulutustilasta sekä ravitsemuspalveluista. Linkki palautekyselyyn lähetetään opiskelijoille sähköpostilla koulutuksen päättymispäivänä, vastausaikaa annetaan seuraavat 3 arkipäivää.

Palauteyhteenvedo kootaan 5 arkipäivän kuluttua koulutuksen päättymisestä. Koulutuspäällikkö lisää laadittuun yhteenvedoon omat kommenttinsa ennen yhteenvedon lähettämistä eteenpäin. Palautekeskiarvo kirjataan pakkiin koulutuksen tietoihin ja palauteyhteenvedo linkitetään dokumenttina pakkiin.

Palauteyhteenvedo lähetetään sähköpostilla koulutuksen tilaajalle, K-instituutin koulutuspäällikölle ja K-instituutin johtoryhmälle. Tämän lisäksi palauteyhteenvedosta tehdään jokaiselle kouluttajalle vain hänen osuutensa koskeva palauteyhteenvedo, joka lähetetään sähköpostilla erikseen jokaiselle kouluttajalle (eli kaikkien kouluttajien palautearvosanoja ei lähetetä kaikkien nähtäväksi).

Tutkintotavoitteisten koulutusten Vaikuttavuuden arviointi -kyselyn laatii ja purkaa koulutuspäällikkö, assistentti lähettää kyselyn hänen ohjeidensa mukaisesti. Kysely lähetetään opiskelijoille / esimiehille noin puoli vuotta koulutuksen päättymisestä. AIPAL-kyselyn laatii koulutuspäällikkö ja sen lähetyksen opiskelijoille hoitaa koulutusassistentti.

#### 5.6.10. Todistukset ja stipendit

Tutkintotavoitteisista koulutuksista opiskelija saa todistuksen valmistavasta koulutuksesta sekä tutkintotodistuksen. Assistentti laatii viimeisen jakson jälkeen todistukset koulutuspäällikön tekemän arviointitaulukon perusteella. Valmistavan koulutuksen todistus jaetaan opiskelijoille valmistuspäivänä. Valmistavan koulutuksen todistus sisältää todistuksen sekä opintosuoritusotteen. Tutkintotodistus laaditaan arviointipäivän jälkeen ja se postitetaan opiskelijalle.

Ennen viimeistä jaksoa tutkintovastaava päättää kyseisen koulutuksen stipendien saajat ja tämän tiedon perusteella assistentti laatii stipendit. Stipendit jaetaan viimeisellä jaksolla.

#### 5.6.11. Laskutus

Tutkintotavoitteisissa koulutuksissa laskutetaan oppisopimustoimistoja sekä työnantajaa. Oppisopimustoimistojen laskutus on yksilöllistä, koska jokaisella toimistolla on erilaiset sääntönsä laskutuksen osalta (varsinkin ensimmäisen ja viimeisen jakson osalta).

Koulutuksen lasku lähetetään oppisopimustoimistolle jaksokohtaisesti ja kokouspakettilasku työnantajalle jokaisen jakson jälkeen, lisäksi ensimmäisen jakson jälkeen laskutetaan työnantajalta tutkintomaksu. Mikäli opiskelijalla ei ole oppisopimusta, myös koulutuksen maksu laskutetaan työnantajalta.

Ensimmäisen jakson laskutus voidaan toteuttaa oppisopimustoimistolta vasta sen jälkeen kun luvat toimistolta on saatu, eli oppisopimuspaperit ovat kunnossa. Viimeisen jakson laskutus voi tapahtua oppisopimustoimistolta vasta sen jälkeen kun tutkintotodistukset ovat palautuneet. Näiden laskutuksen osalta informaation välittäjänä assistentille on koulutussuunnittelija. Assistentti tarkistaa myös koulutuspaikasta tulleen laskun ja koulutuspalvelupäällikkö hyväksyy laskun.

#### 5.6.12. Koulutuksen päättäminen Pakissa

Koulutus päätetään Pakissa kun se on täysin valmis. Koulutuksen päättämisen yhteydessä varaukset siirretään automaattisesti ”odottaa laskutusta”-tilaan, koulutukset sekä koulutuksella olevat varaukset lukitaan vain pääkäyttäjien muokattavaksi. Varauksen vaiheen muutos suoritetaan vain niille varauksille, joita ei ole peruutettu tai jo laskutettu (osittain tai kokonaan).

#### 5.6.13. Arkistointi

Kaikkien K-instituutin järjestämien koulutusten päiväkirja (koulutuksen aikataulu luennoitsijoiden allekirjoituksella), osallistujalista sekä todistuskopiot arkistoidaan paperisina arkistomappeihin. Arkistointi on lakisää-

teistä, koska K-instituutti saa Opetus- ja kulttuuriministeriöltä vuosittaista valtionavustusta. Arkistointiaika on 12 vuotta.

### 5.6.14. Tutkintokansioiden palautus

Tutkintotilaisuuden jälkeen tutkintovastaava tuo opiskelijoiden tutkintokansiot K-instituuttiin säilytettäväksi. Kansiot postitetaan opiskelijoille ½ vuotta tutkinnon suorittamisen jälkeen.

### 5.7. Keskolaisten koulutustietojen siirtäminen SAP HR:ään

Keskolaisten koulutustiedot siirretään manuaalisesti SAP HR:ään kuukausitasolla. Siirto tapahtuu koulutuskaukautta seuraavan kuukauden loppuun mennessä.

Pakista otetaan koulutuslistaukset kyseessä olevan kuukauden päättyneistä koulutusohjelmista sekä päättyneistä koulutuksista sekä tiedot niihin liittyvistä osallistujista. Kaikki kohdat tarkastetaan manuaalisesti, jotta ollaan varmoja siitä että koulutustiedot ovat oikein. Tarkennukset epäselviin tai puutteellisiin tietoihin kysytään joko koulutusassistentilta tai koulutuspäälliköltä. Tämän jälkeen excel-tiedosto lähetetään SAP HR -yhteyshenkilölle, joka ajaa tiedot SAP HR -järjestelmään.

Siirrettäviä tietoja ovat: keskolainen henkilönnumero, koulutuksen aloitus- ja lopetuspäivämäärä, koulutuksen kesto tunneissa (täydet tunnit), koulutuksen aihealue, koulutuksen nimi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustyön tavoitteena oli kuvata K-instituutti Oy:n koulutuslogistiikkaprosessien nykytila, tunnistaa eri koulutuslogistiikkaprosessit ja kuvata ne sekä tuottaa kehitysideoita prosessin tehokkuuden parantamiseksi. Työn avulla haluttiin selkeyttää koulutusassistenttien työnkuvaa prosessikuvausten muodossa.

Työn tavoitteisiin nähden arvioin työn onnistuneen hyvin ja voin olla tyytyväinen lopputulokseen. Tutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaisia koulutuslogistiikkaprosesseja löytyy?
- Millä keinoin koulutuslogistiikkaprosesseja saadaan tehokkaammaksi?

Havainnoinnin, yrityksen tietokantojen tutkimisen ja haastattelujen perusteella tunnistettiin viisi toisistaan poikkeavaa koulutuslogistiikkaprosessia, joista laadittiin sanalliset prosessikuvaukset sekä prosessikaaviot. Nämä koulutuslogistiikkaprosessit ovat kauttalaskutus, koulutuslogistiset palvelut, kauppaakohtaiset koulutukset, avoimet koulutukset sekä tutkintotavoitteiset koulutukset.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että tutkimustavalla pystyttiin vastaamaan kaikkiin asetettuihin kysymyksiin. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen ja tutkimuskohteena olisivat samat henkilöt, tulos olisi todennäköisesti sama. Aineistoa voidaan pitää kattavana, koska haastateltavana kaikki koulutuslogistiikkatyötä tekevät koulutusassistentit. Haastatteluissa noudatettiin teemahaastattelun runkoa ja haastatteluympäristö oli niin rauhallinen, että haastattelut pystyttiin käymään läpi ilman häiriöitä. Koska tutkimuksella saatiin täytettyä ne tavoitteet, joiden perusteella voidaan laatia prosessikuvaukset, voidaan ajatella, että tutkimus on ollut luotettava. Tutkimuksen perusteella muodostin käsityksen kehitysehdotuksista, joiden avulla koulutuslogistiikkaprosessiin saadaan lisää tehokkuutta ja laadun parantamiseen liittyviä muutoksia. Kehittämisehdotukset avataan kohdassa Kehitysehdotukset.

Nykytilankuvauksia tehdessä pystyttiin havainnollistamaan, että koulutuslogistiikkatiimin toiminta ei ole prosessitoiminnan mukaista toimintaa. Samanlaisten toimintojen kuvaamisen yhteydessä löytyi useita eri versioita suoritustavoista, toimintoja suoritetaan henkilöiden eikä prosessien ehdoilla. Prosesseja ja tekemisestä ei ole standardisoitu vaan jokainen henkilö on standardoinut oman toimintansa, tämä loi haasteita nykytilan kuvaamiseen. Työohjeiden puutteellisuus on suuri yksittäinen havainto prosessien nykytilaa kuvattaessa. Työohjeiden puuttuessa prosessien ohjaaminen ja aikatauluttaminen tapahtuu henkilöiden toimesta. Työohjeiden puutteellisuus vaikuttaa myös siihen, että kukaan ei voi korvata prosessissa olevaa henkilöä tai toimintoa. Työohjeiden tärkeys sekä prosessien tuntemus on erityisen tärkeä osa perehdytysvaiheessa. Kun prosessit ja perehdytettävän henkilön rooli pystytään todentamaan, saadaan perehdytyksen



tehokkuus ja tarkkuus hyväksi. Työohjeiden puuttuessa perehdytysvaihe ei ole tehokasta.

Koulutuksenhallintajärjestelmän kokonaisvaltaisessa käyttämisessä olisi paljon käytettävyyttä helpottavia ja nopeuttavia toimintoja. Järjestelmä on kehitetty koulutusprosesseja varten, joten sieltä löytyy paljon vielä käyttämättömiä toimintoja, jotka nopeuttavat päivittäistä työtä.

Prosessien kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja niiden jatkuva parantaminen on tärkeää yrityksen toimintojen jatkuvuuden kannalta. Organisaation johdon tehtävänä on nimetä edellä kuvattujen prosessien omistaja, asettaa tavoitteet organisaatiolle ja prosesseille sekä päättää laajemmista prosessien kehityshankkeista. Mittaus kuuluu olennaisena osana prosessin hallintaan. Kun prosessia ei voida mitata, ei sen johtaminenkaan ole mahdollista. Prosessiin osallistuva tiimi pystyy osoittamaan kehittämisen kannalta tärkeät mittarit, sillä heidän tiedossaan on tärkeät ja seurattavat asiat.

Prosessijohdettuun organisaatioon eteneminen tapahtuu Virtanen ja Wennbergin (114-115) mukaan viiden vaiheen kautta: prosessien tunnistaminen, prosessien määrittely ja kuvaaminen, prosessien omistajien nimeäminen, prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja prosessin jatkuva kehittäminen. Tässä työssä on saatu valmiiksi kaksi ensimmäistä etenemisen vaihetta, prosessien tunnistaminen ja prosessien määrittely sekä prosessien kuvaaminen. Jotta prosessimaisesta toiminnasta saadaan organisaatiossa jokapäiväinen toimintatapa, tulee prosessikuvaukset käydä henkilökunnan kanssa läpi yhteisesti ja toiminnan toteutumista tulee seurata.

Prosessijohtamisen kannalta on tärkeää nähdä eri työtehtävissä tapahtuva toiminta, tämäkin prosessi tapahtuu monessa eri vaiheessa eri työtehtävissä. Prosessinomistajan tehtävänä on tuoda jokaiselle prosessin eri vaiheissa toimivalle tietoon, mitä tapahtuu, milloin sekä miksi tehdään jokin asia, niin kuin siitä on sovittu. Jokaiselle prosessissa toimivalle pitäisi saada samanlainen ajattelutapa ja tieto prosessin eri vaiheista.

Muutoksen johtamisessa on kysymys siitä, kuinka ihmisten reaktioita muutokseen kyetään ennakoimaan ja hallitsemaan. Muutosvastarinta on aivan normaali ilmiö, se tuleeikin ottaa etukäteen huomioon esimerkiksi antamalla henkilöstö osallistua, tiedottamalla projektista sekä kouluttamalla henkilöstöä. (Kiiskinen ym. 2002, 63–64.)

Kehittämistyön toteuttaminen oli henkilökohtaisesti melko tiukka puristus, suurin tekijä tässä oli yt-neuvottelujen alun myötä nopeutunut aikataulu. Toisaalta työn tarpeellisuuden ymmärtäminen ja sen todellinen hyödyntäminen organisaatiossa selvitystyön aikana toi lisämotivaatiota työn nopealle valmistumiselle.

Tämä tutkimustyö oli apuna kohdeorganisaatiossa työn loppuvaiheessa yt-neuvottelujen lopputuloksena tapahtuneelle koulutuslogistiikkatoiminnan ulkoistamiselle Keskon HR-palvelukeskukseen. Prosessikuvauksia ja prosessikaavioita käytettiin apuna selvitystyön aikana koulutuslogistiikkatoi-

minnan työvaiheiden havainnollistamisessa sekä koulutuslogistiikkatoimintoon käytettävän työajan arvioimisessa. Prosessikuvausten ja prosessikaavioiden avulla pystyttiin havainnollistamaan ne prosessin vaiheet, joihin pitää heti toiminnan siirron tapahtuessa tehdä muutoksia. Suurin osa näistä muutoksista liittyy koulutusassistentin ja koulutuspäällikön sijoittumisessa eri organisaation palvelukseen sekä fyysisesti eri paikkaan.. Koulutuslogistiikkaprosessin kehittämisessä voi lähteä liikkeelle ehdotettujen kehittämistoimenpiteiden toteuttamisella.

## 7 KEHITYSIDEAT

Prosessijohdettuun organisaatioon etenemisen kolme seuraavaa vaihetta tulee toteuttaa mahdollisimman pian. Nämä kolme vaihetta ovat prosessien omistajien nimeäminen, prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja prosessin jatkuva kehittäminen.

Prosessiomistajat ja prosessitoiminnan tuntemus sekä kehittäminen mahdollistavat laaja-alaisen prosessiajattelun ja prosessijohtamisen jalkauttamisen yrityksen toimintatapoihin. Prosessien kehittäminen ja niiden jatkuva parantaminen ovat yrityksen toimintoja tulevaisuudessa.

Prosessille spesifioidaan muutamia suorituskyykyyn ja läpimenoon liittyviä mittareita. Hyvän mittarin tunnusmerkkeinä on, että se on tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava. Mittarin toimivuutta tulee myös arvioida säännöllisesti, mittarit eivät ole ikuisia. Prosessin kehittyessä on syytä kehittää uusia mittareita.

Olen muodostanut tämän tutkimuksen perusteella käsityksen kehitysehdotuksista, joiden avulla koulutuslogistiikkaprosessiin saadaan lisää tehokkuutta ja laadun parantamiseen liittyviä muutoksia. Kehitysehdotuksissa keskitytään koulutuslogistiikkaprosessin sähköistämiseen liittyviin asioihin sekä koulutuksenhallintajärjestelmän vahvempaan rooliin prosessissa.

Yhtenäinen prosessin mukainen toimintatapa koulutuspäälliköiden ja koulutusassistenttien kesken tehostaa toimintaa. Nämä tehdyt prosessikuvaukset auttavat siinä, vaikkakin prosessikuviissa ei ole koulutuspäällikön tekemisiä muilta osin kuin koulutuslogistiikkaprosessiin liittyvinä. Yhteisten tavoitteiden kautta saadaan luotua yhteiset toimintatavat koko henkilökunnalle. Mikäli näitä yhteisiä toimintatapoja ei noudateta, sellaiseen toimintaan tulee puuttua välittömästi.

Paras tapa muutoksien toteuttamiselle on se että ne tehdään kerralla, vaikkakaan muutoksia ei tehdä päivässä. Muutoksien toteuttaminen vaatii tarkkaa suunnittelua. Prosessien kehittäminen on yrityksen edun mukaista, jonka vuoksi yrityksestä pitäisi löytyä tarvittavaa motivaatiota.

Kehitysideoista käydään alla ensin läpi sellaiset, joita voidaan toteuttaa kaikissa edellä mainituissa koulutuslogistiikkaprosesseissa. Tämän jälkeen käydään läpi vielä ne kehitysideat, jotka kohdistuvat vain yksittäisiin prosesseihin.

### 7.1. Ilmoittautuminen koulutuksiin

Pakissa tarjolla olevan koulutusten verkkopalvelun käyttöönoton avulla koulutusten ilmoittautumisprosessi saadaan automatisoitua ja tehtyä niin opiskelijalle kuin koulutusassistentillekin tehokkaaksi. Verkkopalveluiden avulla Pakin koulutuspalveluun syötettyjen tuotetietojen perusteella julkaistaan koulutuskalenterit webiin. Verkkojulkaisun ohjaus tapahtuu koulutuspalveluun syötetyillä tiedoilla. Tämä toiminto vaatii aina koulutuksen

tai koulutusohjelman perustamisen tuotteen kautta. Opiskelija ilmoittautuu webissä ja ilmoittautuminen tallentuu suoraan koulutuspalveluun. Koulutusassistentti käy tarkastamassa tiedot, vahvistamassa ilmoittautumisen, jonka jälkeen lähtee automaattisesti ilmoittautumisvahvistus. Tunnistietoina ilmoittautumislomakkeella voi toimia esimerkiksi keskolaisten osalta henkilö-id, syntymäaika tms.

Toteutus tapahtuu niin, että asiakkaan omalle web-sivustolle upotetaan kehys, ei vaadi tiedonsiirtoa eikä erillistä liittymää. Asiakaskohtaisesti ilmoittautumislomakkeen ulkoasun muuttaminen on mahdollista.

### 7.2. Koulutuskutsut

Koulutusten kutsun lähettäminen Pakin kutsu-toiminnon kautta tuo tehokkuutta prosessiin. Kutsu-teksti tallennetaan koulutuksen tietoihin joko koulutuksen perustamisen yhteydessä tai myöhemmin. Lähetetystä kutsusta jää tapahtumamerkintä pakkiin koulutuksen tietoihin. Kutsuun voidaan myös liittää liite, dokumentti tulee vain ensin tallentaa ”kutsun liite” dokumenttina pakkiin. Kaikki näkevät pakista koska koulutuksen kutsu on lähetetty.

### 7.3. Palautelinkki ja palauteyhteenvedo

Palauteprosessi tulee käydä kokonaisuudessaan läpi. Onko ihan kaikista koulutuksista tarpeen kysyä palaute tai voisiko palautteen kysyä välillä kevyemmällä tavalla. Palauteyhteenvedon osalta voi kysyä onko tarpeen räätälöidä jokaiselle kouluttajalle oma yhteenvedo? Eikö kaikille voi lähettää koko koulutuksen palautteita? Palautteen merkitys (kehittämisen näkökulma) vs siihen käytettävä työaika tulee käydä läpi ja sen perusteella tehdä ratkaisu palauteprosessista.

Palautejärjestelmän (Digium) integroimismahdollisuus pakkiin tulee selvittää (kustannukset ja työmäärä), jotta palauteprosessi saataisiin tehokkaaksi. Tämänhetkinen pakin kyselytyökalu on tarkoitettu vain pakin käyttäjien vastaamiin kyselyihin, sitä ei voi hyödyntää palautekyselyssä. Työkalun kehitysaikataulu ulkoiseen palauteprosessiin tulee selvittää Vineyardin kanssa.

### 7.4. Koulutusmateriaalin sähköistäminen

Koulutusmateriaalien (luentomateriaalit) sähköistämisessä löytyy vielä tehostamista. Kun koulutuksella on käytössä Kesko eLearning työtila, ei koulutusmateriaalia tule enää tulostaa paperille. Mikäli koulutuksella ei ole käytössä Kesko eLearning työtilaa voidaan koulutusmateriaali vaihtoehtoisesti lähettää sähköpostitse lähetettävän kutsun mukana osallistujille.

Ammattikasvatussäätiön jakamien matkastipendien ohjeet voidaan lähettää kutsun yhteydessä sähköpostin liitteenä sekä tallentaa lisäksi Kesko eLearning työtilaan, mikäli koulutuksella sellainen on käytössä.

Osallistujaluettelo sekä koulutuksen päiväkirjapohja (aikataulu) lähetetään kouluttajalle koulutusta edeltävänä päivänä sähköpostilla. Kouluttaja tulostaa materiaalit, kierrättää osallistujaluettelon osallistujilla sekä allekirjoittaa päiväkirjan. Kouluttaja palauttaa materiaalit joko postitse tai skannattuna sähköpostilla. Päiväkirjan osalta tulee tarkistaa koulutusmateriaalin arkistointia määräämät lait (lisää kohdassa arkistointi).

Osallistujien pöytänimilappujen tulostamisesta voidaan luopua. Jokainen opiskelija voi itse kirjoittaa nimensä nimilapulle koulutuksen alkaessa, tämän voi toteuttaa yhteisesti halutessaan jollakin osallistavalla menetelmällä.

### 7.5. Todistukset

Pakissa tarjolla olevan todistuksen tulostus -työkalun käyttöönoton myötä säästyy koulutusassistentin käyttämää työaikaa huomattavasti. Tämän työkalun käyttöönoton vaatima työ on pääasiallisesti todistusten ulkoasujen läpikäyminen sekä niiden perusteella valmiiden Word-pohjien tekeminen pakkiin.

### 7.6. RSS-syötteet ja tapahtumailmoitukset pakissa

Pakin tapahtumailmoitusten käyttö osana työprosessia tulee ottaa käyttöön. Kun koulutuspäällikkö tai koulutusassistentti tekee jonkin muutoksen pakkiin joka pitää saattaa tietoon toiselle osapuolelle, tästä muutoksesta voidaan tehdä tapahtumailmoitus joka näkyy pakissa kyseisillä henkilöillä.

Lisäksi tulee tutkia RSS-syötteiden käyttömahdollisuus helpottamaan jokapäiväistä työtä. Kun vastuukoulutukseen tehdään muutoksia, siitä tulee automaattisesti ilmoitus pakkiin. Esimerkkinä kun koulutuspäällikkö liittää pakkiin koulutuksen ohjelman (jota tarvitaan kutsua lähetettäessä) assistentille tulee ilmoitus ohjelman liittämisestä.

### 7.7. Arkistointi

Arkistoitavan koulutusmateriaalin osalta ensin tulee selvittää mikä on lain mukanaan tuoma velvollisuus säilytettävälle materiaalille eli mitä kaikkea oppilaitoksen tulee arkistoida. Tämän jälkeen selvitetään mitkä lain mukaan säilytettävästä materiaalista voidaan säilyttää sähköiseen muotoon ja mitkä tulee säilyttää paperisina versioina arkistossa. Lisäksi tulee selvittää säilytysaika eri dokumenteille, ja tämän perusteella varsinkin paperisen arkiston osalta suunnitella arkistointi sekä arkistoitavien materiaalien hävitys järkeväksi.

## 7.8. Kauppakohtaiset koulutukset

Kauppakohtaisten koulutusten prosessi on ajallisesti mitattuna kaikista tehokkain prosessi, toki siinä on myös vähiten ”liikkuvia” osia. Tilausvahvistuksessa mainittujen matkakustannusten oikeellisuuteen tulee kiinnittää huomiota, jolloin lasku voitaisiin luoda niin että sen laskutuspäivä on koulutuksen toteuttamispäivä eikä laskujen tarkastukseen matkakulujen osalta menisi enää aikaa. Kauppakohtaisten koulutusten kouluttajakumppanien laskun tarkastus tulee siirtää koulutusassistentilta vastuulliselle koulutuspäällikölle.

Tarvitseeko jokaisesta kauppakohtaisesta koulutuksesta kysyä palautetta? Palaute kysytään paikan päällä paperisella lomakkeella, josta kouluttajakumppani syöttää palautteet Digium linkin kautta. Koulutuskumppani laskuttaa tuntityönä tämän palautteiden kirjoittamiseen käytetyn ajan. Riittäisikö pelkkä vaikuttavuuskysely jonkin aikaa koulutuksen jälkeen tehtynä. Mikäli palautekysely tehdään, osallistujatietojen (sisältäen sähköpostiosoitteet) välittäminen koulutuspäivän aikana assistentille mahdollistaisi sen, että saataisiin lähetettyä palautelinkki suoraan osallistujille.

## 7.9. Koulutuslogistiset palvelut

Tarjotaan entistä tiukemmin vain K-instituutin prosessin mukaista koulutuslogistista palvelua eikä asiakkaalle erikseen räätälöityjä palveluja. Tällöin prosessin tehokkuuden kautta saavat asiakkaatkin hyötyä.

Keittiötiloja tarvitsevien koulutusten osalta prosessia pitää muuttaa. Ensinnä kartoitetaan ajankohtaan sopivia keittiötiloja eri paikkakunnilta ympäri Suomen, jonka jälkeen vasta asiakas päättää lopullisesti kaupungit joissa koulutuksia järjestetään. Näin vältetään turhalta työltä koulutuspaikkakuntien vaihtamisten osalta.

## 7.10. Avoimet koulutukset

Keskolaisten henkilöiden henkilönumeroiden oikeellisuus saadaan kuntoon kevään aikana, kun SAP HR 1-projektin päättymisen myötä keskolaisten tiedot siirtyvät pakkiin automaattisesti kerran vuorokaudessa. Tämän jälkeen kaikki keskolaiset henkilöt löytyvät pakista oikeine tietoineen. Samassa yhteydessä avoimien koulutusten yhteydessä kouluttajille lähetettävä osallistujalista tittleillä (käytössä keskolaisissa koulutuksissa) ei ole enää käsityötä vaan tiedot saadaan suoraan pakista, kunhan laaditaan vain uusi osallistujalistapohja tähän tarpeeseen.

SAP HR 2 -projektissa on tarkoitus saada keskolaisten koulutustietojen siirtäminen automaattiseksi pakista SAP HR:ään. Projektin aikataulu on vielä hieman auki (juuri päättyneiden yt-neuvotteluiden vuoksi), mutta tavoitteena on saada projekti valmiiksi kevään 2014 aikana.

Ryhtiliike avoimien koulutusten osallistujien paikallaoloon kokoaikaisesti koulutuspäivissä on tarpeen, tätä pitää painottaa ilmoittautuessa, kutsussa sekä koulutuspäivien aikana. Koulutusjakson väliin jättämistä ei pidä sallia kevein perustein vaan sen on mahdollista vain painavin syin, esimerkiksi sairastumisen vuoksi. Muutaman tunnin poissaolon korvaaminen voidaan mahdollistaa korvaavalla tehtävällä. Nykytoimintamallissa assistentin työaikaa vie erittäin paljon näiden koulutuksesta toiseen siirtyvien osallistujien tietojen ajan tasalla pitäminen.

Kaupan avoimien koulutusohjelmien laskutus tapahtuu jaksokohtaisesti. Keskolaisten koulutusohjelmien laskutus tapahtuu koulutuksen osalta ensimmäisen jakson yhteydessä, mutta kokouspakettien osuus laskutetaan jokaisen jakson jälkeen. Tutkitaan mahdollisuus laskuttaa kokouspakettien osuus koulutuslaskun yhteydessä ensimmäisellä jaksolla. Säästöä syntyisi niin tehtävässä työssä K-instituutissa, laskutuskuluissa, asiakkaan ajan käytössä laskujen tarkastuksessa.

#### 7.11. Kauttalaskutus

Kauttalaskutuksen osalta yhteistyökumppanille pitää vielä terävöittää sitä, että laskuissa on oltava näkyvillä kaikki koulutustietojen hallintaan tarvittavat tiedot, eli osallistujan koko nimi, laskutettava yksikkö sekä osallistujan keskolainen henkilönnumero. Näiden tietojen osittainenkin puuttuminen hidastaa prosessia huomattavasti.

#### 7.12. Tutkintotavoitteiset koulutukset

Tutkintotavoitteisten koulutusten osalta eniten kehitettävää on tutkintovastaavien prosessin mukaisessa toiminnassa. Karrikoidusti sanoen jokainen tutkintovastaava toimii prosessissa oman toimintatapansa mukaisesti, joka hankaloittaa assistentin työtä. Tutkintovastaavista löytyy henkilöitä joiden toimintatapoja monistamalla prosessi saadaan huomattavasti tehokkaammaksi. Lisäksi työnjako koulutussuunnittelijan ja koulutusassistentin välillä pitää tarkentaa. Kenen todellisuudessa on järkevintä hoitaa koulutukseen hakeutumislomakkeen lähettäminen, tutkintotodistusten tekeminen tai tutkintokansioden palautus.

Tutkintokansiot kerätään opiskelijoilta pois viimeisellä jaksolla ja palautetaan postitse noin 6 kuukautta tutkintotoimikunnan kokouksen jälkeen. Tämä toimintatapa johtuu siitä, että tutkintotoimikunnan kysyessä tutkintokansiota nähtäväksi, kansio löytyy kätevästi K-instituutista. Mutta kuinka usein näitä kyselyjä tulee verrattuna siihen työaikaa joka menee kaikkien kansioden palauttamiseen postitse? Opiskelijan kotiosoitekin on mahdollisesti tässä välissä muuttunut ja kansio palautuu takaisin K-instituuttiin. Tutkintokansion säilytys tulee antaa opiskelijan vastuulle ja tähdentää että kansio tulee säilyttää, koska sitä voidaan kysyä seuraavan 6 kuukauden aikana.

AIPAL- ja vaikuttavuuden arviointikyselyn laatii koulutuspäällikkö (oppisopimustoimistosta vastaava) ja lähettää kyselyn linkin sekä opiskelijan viestin assistentille. Assistentti lähettää viestin opiskelijoille. Koulutuspäällikön suora toiminta järkevöittäisi prosessia eli viesti suoraan opiskelijoille. Sähköpostiviestin voi kätevästi lähettää pakkiin ja linkittää ko. koulutuksen tietoihin, jolloin myös assistentti on tietoinen että kysely on lähetetty.

Tutkintotavoitteisten koulutusten laskutuksen osittainenkin automatisointi toisi tehokkuutta laskutukseen. Tästä on olemassa jo yhdessä Vineyardin kanssa tehty kuvaus. Toteutus valitettavasti laitettiin jäihin yt-neuvottelujen ajaksi. Lisäksi laskutusta hankaloittaa se, etteivät opiskelijat toimita pyydettyjä henkilökohtaistamisasiakirjoja aikataulussa eikä tällöin saada lupaa laskutukseen oppisopimustoimistoilta. Ryhtiliike opiskelijoiden toimimiseen aikataulun mukaisesti on tarpeen, tämä vaatii napakkuutta lähijaksolla koulutuspäälliköltä. Nykytoimintamallissa assistentin työaika vie paljon laskutustietojen ajan tasalla pitäminen.



## LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansa Print Direct.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.
- Kauhanen, J. 2005. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-7. painos. Helsinki: Werner Söderström.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Rastor.
- Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. 5. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Laamanen, K. 2008. Johda suorituskyyä tiedon avulla. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. 3. painos. Tampere: Tammerpaino Oy
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijän. 5. painos. Hämeenlinna: Karisto

Lönnqvist, A., Jääskeläinen A., Kujansuu P., Käpylä J., Laihonen H., Sil-  
lanpää V., Vuolle M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen vä-  
lineenä. Tallinna: Tallinna Raamatutrukoda

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetel-  
mät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Hansaprint.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B – Vähemmällä enem-  
män. 7. uud. painos. Helsinki: Hakapaino Oy

Seppänen-Järvelä R. ja Vataja K. (toim.). 2009. Työyhteisö uusille urille.  
Juva: WS Bookwell Oy

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Hansa-  
print.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.  
Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.  
Vantaa: Hansaprint Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa.  
Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet

Extended Disc. 2014. Extended Disc kehittämistyökalut. Viitattu 2.3.2014.  
[http://www.extendeddisc.com/finland/Eri-kaeyttaejaeryhmille/Johtajille-  
ja-esimiehille](http://www.extendeddisc.com/finland/Eri-kaeyttaejaeryhmille/Johtajille-ja-esimiehille)

JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Versio 5.10.2012. Viitattu 17.3.2014.  
<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.doc>

K-instituutti Oy. 2014a. K-instituutti – K-ryhmän osaamisen kehittäjänä.  
Viitattu 6.1.2014.  
<http://www.k-instituutti.fi/Etusivu/Kinstituutti/tabid/159/Default.aspx>

K-instituutti Oy. 2014b. K-instituutti – Asiakkaamme. Viitattu 6.1.2014.  
[http://www.k-instituutti.fi/Etusivu/Kinstituutti/Asiakkaamme/  
tabid/311/Default.aspx](http://www.k-instituutti.fi/Etusivu/Kinstituutti/Asiakkaamme/tabid/311/Default.aspx)

K-instituutti Oy. 2014c. K-instituutti – Tietoa oppisopimuksesta. Viitattu  
6.1.2014.  
[http://www.k-instituutti.fi/Etusivu/Koulutusjapalvelut/  
Tietoaoppisopimuksesta/tabid/251/Default.aspx](http://www.k-instituutti.fi/Etusivu/Koulutusjapalvelut/Tietoaoppisopimuksesta/tabid/251/Default.aspx)

Laamanen, K. 2014. Parempia tuloksia prosessijohtamisella. Viitattu 27.2.2014.

[http://www.innotiimi.fi/dokumentit/1010261254\\_prosessijohtaminen.pdf](http://www.innotiimi.fi/dokumentit/1010261254_prosessijohtaminen.pdf)

Mikä RSS-syöte? 2014. Viitattu 1.3.2014.

[http://www.jorkki.com/artikkelit/mika\\_rss\\_opas\\_aloittelijoille.php](http://www.jorkki.com/artikkelit/mika_rss_opas_aloittelijoille.php)

Psycon Oy. 2014. 360-mittaus. Viitattu 2.3.2014.

<http://www.psycon.fi/fi/palvelut/johtamisen-kehittaminen/360-mittaus-ja-palaute>

QPR EnterpriseArchitect. 2014. Viitattu 1.2.2014.

<http://www.qpr.fi/ohjelmistot/qpr-enterprisearchitect.htm>

Tuurala, T. 2014. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Viitattu 27.2.2014.

<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Vineyard Oy. 2014a. Viitattu 6.1.2014.

<http://klt.vineyard.fi/koulutus-kokonaiskuva.html>

Vineyard Oy. 2014b. Viitattu 6.1.2014.

<http://klt.vineyard.fi/opiskelijat-kurssit-ja-tutkinnot.html>

#### Haastattelut

Haastateltava 1. 2014. Koulutusassistentti. Haastattelu 27.1.2014.

K-instituutti Oy. Espoo.

Haastateltava 2. 2014. Koulutusassistentti. Haastattelu 28.1.2014.

K-instituutti Oy. Espoo.

Haastateltava 3. 2014. Koulutusassistentti. Haastattelu 29.1.2014.

K-instituutti Oy. Espoo.

Haastateltava 4. 2014. Koulutusassistentti. Haastattelu 30.1.2014.

K-instituutti Oy. Espoo.

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO  
KOULUTUSASSISTENTTIEN HAASTATTELU

Miten oman vastualueesi koulutuslogistinen prosessi hoidetaan seuraavilla alueilla

1. ilmoittautumiset
2. koulutuspaikan varaus
3. koulutusmateriaalit
4. ennakotehtävät, välitehtävät, jälkitehtävät
5. kutsut
6. kouluttajien ohjeistus
7. palauteprosessi
8. todistukset / stipendit
9. laskutus
10. raportointi
11. tutkintokansioiden palautus
12. arkistointi

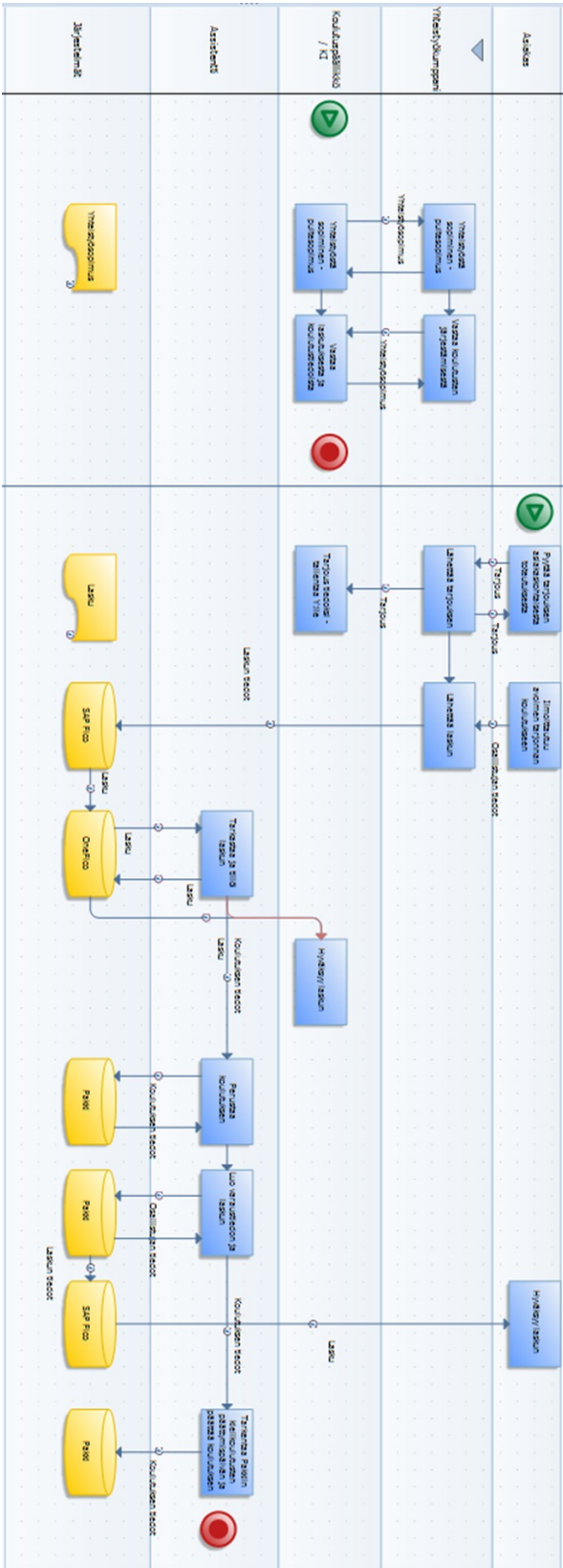
Mikä prosessin kohta on sellainen, joka vie eniten työaikaa?

Miten sitä kohtaa voisi mielestäsi parantaa?

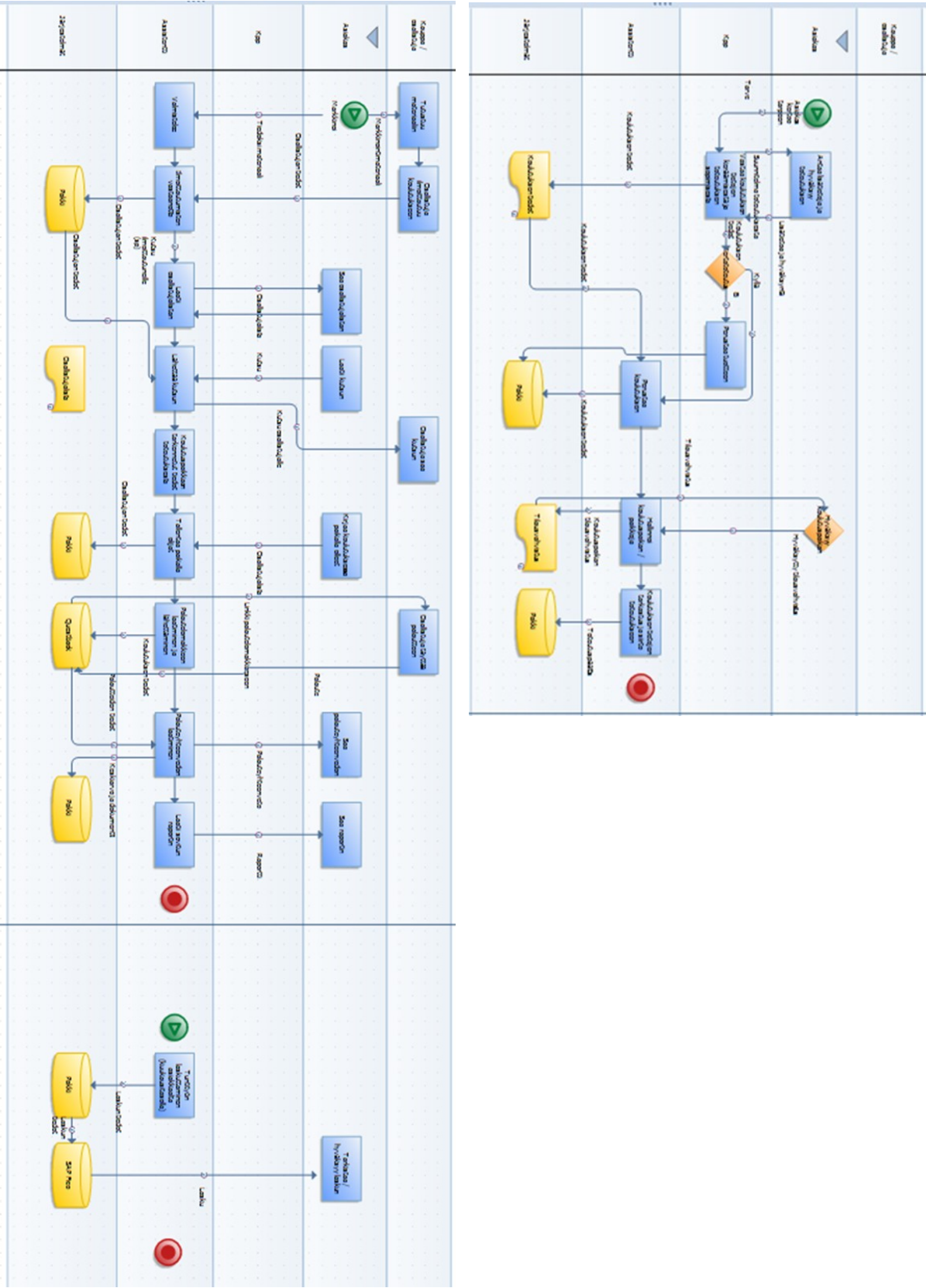
## KOULUTUSLOGISTIIKKAPROSESSIN SISÄLTÄMÄT ERI TYÖVAIHEET

	Kautta-laskutus	Koulutus-logistiset palvelut	Kauppa-kohtaiset koulutukset	Avoimet koulutukset	Tutkinto-tavoitteiset koulutukset
Yhteistyökumppanin laskun tarkastus	X		X		
Koulutuksen perustaminen Pakkiin	X	X	X	X	X
Koulutuspaikan varaaminen		X		X	X
Ilmoittautumisten vastaanotto		X		X	X
Kutsun lähetyt		X		X	X
Kesko eLearning työtilan avaaminen				X	X
Varauksen luominen Pakkiin	X	X	X	X	
Tutkintosopimus ja opiskelusuunnitelma					X
Hakeutusviesti					X
Ennakkokyselyt, ennakkotehtävät, jälkitehtävät				X	X
Kouluttajien ohjeistus				X	X
Palauteprosessi		X	X	X	X
Koulutusmateriaalit			X	X	X
Laskun luominen Pakkiin	X	X	X	X	X
Laskutus	X	X	X	X	X
Kielikoulutusten lopetuspvm	X				
Koulutuksen päättäminen Pakissa	X	X	X	X	
Todistukset (valmistava koulutus)				X	X
Tutkintotodistus ja stipendi					X
Raportointi		X			
Tutkintokansioiden palautus					X
Arkistointi			X	X	
Vuosihyvityksen laskuttaminen	X				
Keskolaisten koulutustietojen siirto SAP HR	X	X	X	X	X

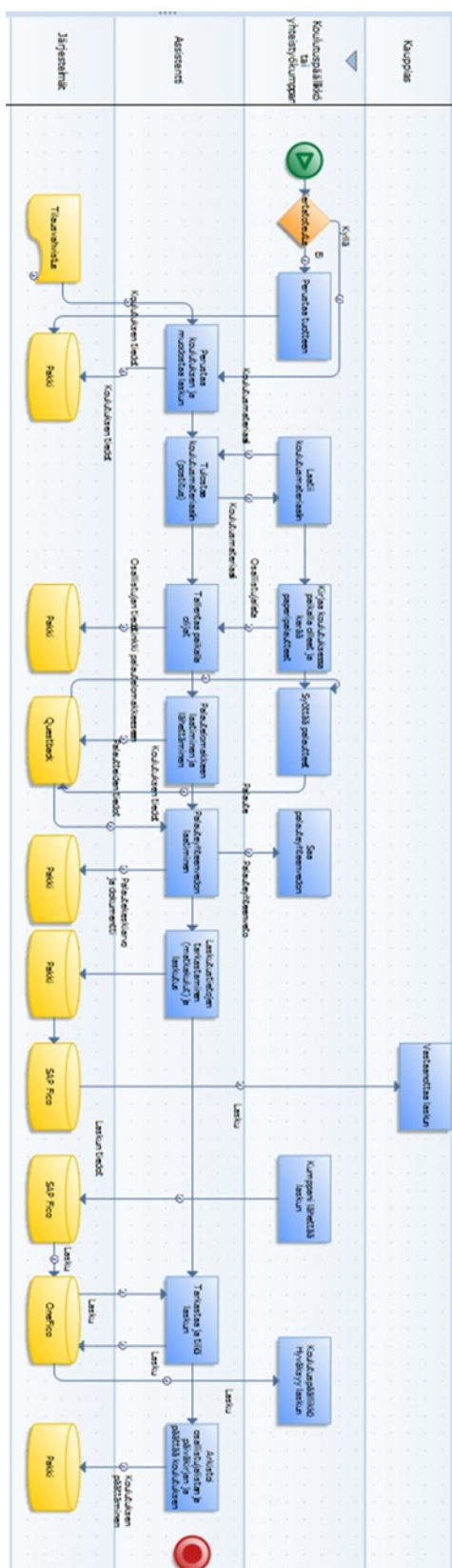
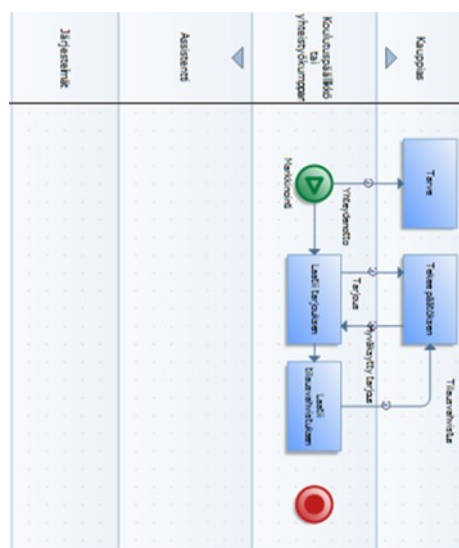
# PROSESSIKAAVIO KAUTTALASKUTUS



PROSESSIKAAVIO KOULUTUSLOGISTISET PALVELUT

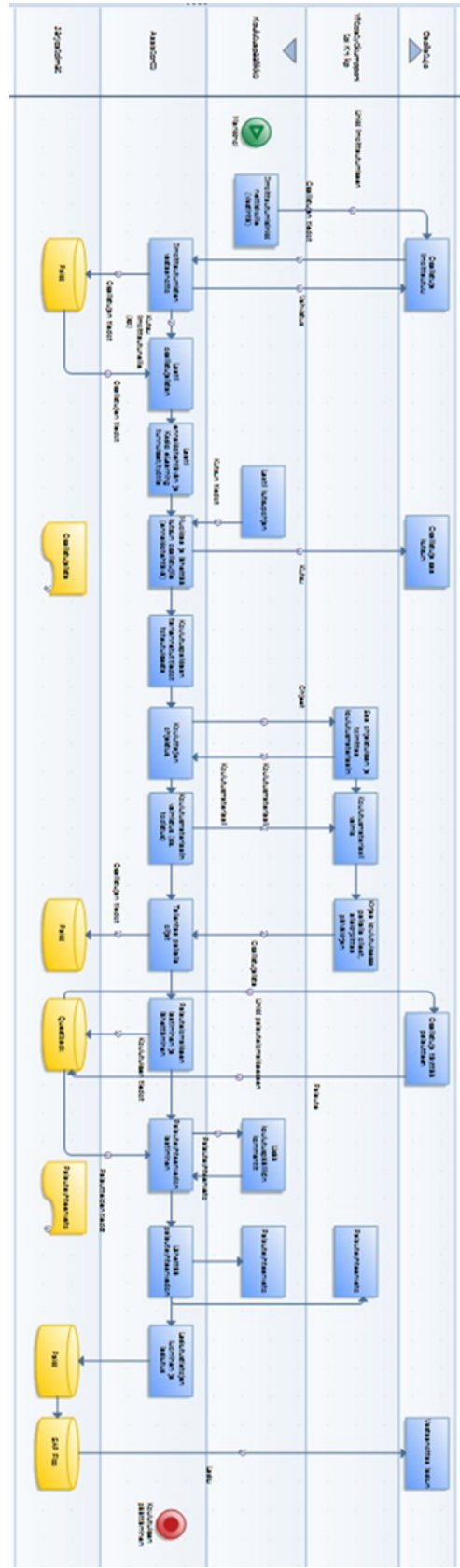
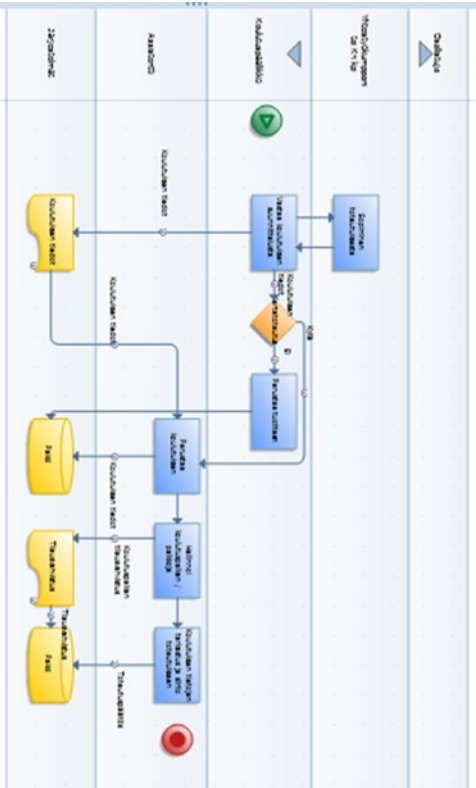


## PROSESSIKAAVIO KAUPPAKOHTAISET KOULUTUKSET





PROSESSIKAAVIO AVOIMET KOULUTUKSET



PROSESSIKAAVIO TUTKINTOTAVOITTEISET KOULUTUKSET

